

# Strategie e politiche di formazione nelle imprese familiari

L'apprendimento come leva  
di sviluppo

A cura di Alberto Felice De Toni,  
Gaetano Fausto Esposito  
e Mauro Meda

**COLLANA ASFOR / FRANCOANGELI**

**ASFOR**  
Associazione Italiana  
per la Formazione Manageriale



CENTRO STUDI DELLE  
CAMERE DI COMMERCIO  
GUGLIELMO TAGLIACARNE

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



**ASFOR – Associazione Italiana per la Formazione Manageriale** – Con ricerche, convegni e seminari di approfondimento, dal 1971 ASFOR promuove il confronto sui temi più rilevanti della cultura d'impresa e sull'evoluzione del mondo del lavoro. Attraverso il proprio sistema di accreditamento, avviato nel 1989, ASFOR è associata e collabora con le principali associazioni internazionali (AACSB, EFMD, ENQA, EQUAL) allo sviluppo e alla condivisione di buone pratiche per la valutazione dei percorsi formativi Master, MBA, Executive e delle Corporate Academy. Il sistema ASFOR riunisce le principali Business School italiane di appartenenza universitaria o indipendenti, numerose società di consulenza e formazione nonché le Corporate Academy di grandi gruppi privati e pubblici e di alcuni ordini professionali. Nel 2013, ASFOR ha fondato APAFORM - Associazione Professionale Asfor dei Formatori di Management ([www.apaform.it](http://www.apaform.it)), che garantisce la qualificazione dei professionisti della formazione manageriale ai sensi L. 4/2013. ASFOR pubblica il magazine digitale di cultura e formazione manageriale formaFuturi ([www.formafuturi.news](http://www.formafuturi.news)).

Sede

Viale Beatrice d'Este, 26 – 20122 Milano – Tel. 0258328317

Email: [info@asfor.it](mailto:info@asfor.it)

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.



# Strategie e politiche di formazione nelle imprese familiari

L'apprendimento come leva  
di sviluppo

A cura di Alberto Felice De Toni,  
Gaetano Fausto Esposito  
e Mauro Meda

**COLLANA ASFOR** / FRANCOANGELI

Copyright © 2023 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

*Questo volume è dedicato a Luigi Pieraccioni, indimenticato Presidente dell'Istituto Guglielmo Tagliacarne e dell'ASFOR – Associazione Italiana per la Formazione Manageriale.*

*Uomo d'azienda, docente universitario di ricerche di mercato e di management, Segretario generale dell'Unioncamere, ricercatore e policy maker, ha tracciato piste di riflessione innovative sui temi dell'analisi territoriale, delle ricerche di mercato, della crescita del capitale umano e dell'organizzazione del sistema della formazione manageriale.*

*Maestro di tanti allievi, ha instillato in chi ha collaborato con lui grandissima curiosità intellettuale, stimolando approcci eterodossi e impartendo la lezione che solo attraverso una continua capacità di ascolto e un atteggiamento sgombro da pregiudizi si può dare un contributo originale tanto alla ricerca quanto alle azioni di policy.*



# Indice

<b>Premessa</b> di <i>Marco Vergeat</i>	pag. 11
<b>Prefazione</b> di <i>Giuseppe Molinari</i>	» 15
<b>Introduzione</b> di <i>Alberto F. De Toni, Gaetano Fausto Esposito, Mauro Meda</i>	» 17

## Parte I

### Strategie e politiche di formazione: indagine sul campo su un campione di 4.000 imprese

<b>1. La formazione nelle imprese familiari</b> di <i>Michela Bearzi, Marco Pini</i>	» 23
1. Introduzione, 23 – 2. La scelta di investire nella formazione, 24 – 3. Le tipologie di formazione, 28 – 4. Tipologia di formazione, sog- getti della formazione e canali di finanziamento, 30 – 5. Conclusioni, 37 – Riferimenti bibliografici, 40	
<b>2. Tipologie di formazione, soggetti formatori e canali di finanziamento</b> di <i>Michela Bearzi, Silvia Petrone</i>	» 42
1. Introduzione, 42 – 2. Territori, settori e dimensioni aziendali, 43 – 3. Età, genere e livello di istruzione degli imprenditori: le scelte forma- tive, 50 – 4. Lo stadio generazionale dell'azienda: le scelte forma- tive, 55 – 5. Conclusioni, 56 – Riferimenti bibliografici, 59	

- 3. Formazione manageriale, Duplice transizione e resilienza**  
 di *Silvia Petrone, Marco Pini* pag. 60  
 1. Introduzione, 60 – 2. La spinta della formazione manageriale alla Duplice transizione, 62 – 3. Formazione manageriale e resilienza produttiva, 67 – 4. Formazione manageriale dentro le imprese familiari, 69 – 5. Conclusioni, 71 – Riferimenti bibliografici, 72
- 4. Il ruolo del PNRR per la formazione nelle imprese**  
 di *Marco Pini* » 74  
 1. Introduzione, 74 – 2. La spinta del PNRR sulle scelte di investimento nella formazione delle imprese, 75 – 3. Conclusioni, 77 – Riferimenti bibliografici, 78 – Appendice, 78

## Parte II

### Strategie e politiche di formazione in 10 casi studio

- 1. Il framework di analisi dei casi studio**  
 di *Alberto F. De Toni, Maria Zifaro* » 87  
 1. Introduzione, 87 – 2. Storia dell'impresa, 88 – 3. Prodotti e servizi offerti al mercato, 88 – 4. Modello di business dell'azienda, 88 – 5. Politiche di formazione, 90 – 6. I casi studio analizzati, 91 – Riferimenti bibliografici, 92
- 2. Technowrapp: The Pallet Care People**  
 di *Alberto F. De Toni, Michela Bearzi* » 94  
 1. Storia dell'impresa, 94 – 2. Prodotti e servizi offerti al mercato, 96 – 3. Modello di business dell'azienda, 100 – 4. Politiche di formazione, 105 – 5. Conclusioni, 110
- 3. We.Do Holding & We Share la formazione manageriale per consolidare il percorso di crescita per acquisizioni**  
 di *Paolo Gubitta* » 111  
 1. Storia dell'impresa, 111 – 2. Prodotti e servizi offerti al mercato, 114 – 3. Modello di business dell'azienda, 116 – 4. Politiche di formazione, 121 – 5. Conclusioni, 125
- 4. Sea Marconi: idea e innovazione per l'energia e l'ambiente**  
 di *Michela Bearzi, Daniel Pittino* » 126  
 1. Storia dell'impresa, 126 – 2. Prodotti e servizi offerti al mercato, 129 – 3. Modello di business dell'azienda, 134 – 4. Politiche di formazione, 138 – 5. Conclusioni, 142

- 5. Agrumaria Corleone: quattro generazioni tra storia e innovazione**  
 di *Salvatore Tomaselli* pag. 143  
 1. Storia dell'impresa, 143 – 2. Prodotti e servizi offerti al mercato, 146 – 3. Modello di business dell'azienda, 147 – 4. Politiche di formazione, 156 – 5. Conclusioni, 160
- 6. Il caso Lube**  
 di *Mauro Meda, Maria Zifaro* » 161  
 1. Storia dell'impresa, 161 – 2. Prodotti e servizi offerti al mercato, 165 – 3. Modello di business dell'azienda, 165 – 4. Politiche di formazione, 173 – 5. Conclusioni, 175 – Riferimenti bibliografici, 176
- 7. Il caso Loccioni**  
 di *Mauro Meda, Maria Zifaro* » 177  
 1. Storia dell'impresa, 177 – 2. Prodotti e servizi offerti al mercato, 180 – 3. Modello di business dell'impresa, 182 – 4. Politiche di formazione, 191 – 5. Conclusioni, 198 – Bibliografia di riferimento, 199
- 8. Il caso RFC Rettifica Corghi**  
 di *Mauro Meda, Maria Zifaro* » 200  
 1. Storia dell'impresa, 200 – 2. Prodotti e servizi offerti al mercato, 205 – 3. Modello di business dell'azienda, 205 – 4. Politiche di formazione, 211 – 5. Conclusioni, 217 – Bibliografia di riferimento, 219
- 9. FAMAR Abbigliamento**  
 di *Debora Giannini* » 220  
 1. Storia dell'impresa, 220 – 2. Prodotti e servizi, 222 – 3. Modello di business, 223 – 4. Politiche di formazione, 228 – 5. Conclusioni, 231
- 10. GRADED S.p.A.**  
 di *Debora Giannini* » 234  
 1. Storia dell'impresa, 234 – 2. Servizi offerti, 235 – 3. Modello di business, 237 – 4. Politiche di formazione, 246 – 5. Conclusioni, 250
- 11. Yamamay (Inticom S.p.A.)**  
 di *Debora Giannini* » 252  
 1. Storia dell'impresa, 252 – 2. Prodotti e processi produttivi, 254 – 3. Modello di business, 255 – 4. Politiche di formazione, 262 – 5. Conclusioni, 268

## **12. Analisi comparata dei casi studio**

di *Alberto Felice De Toni, Michela Bearzi,  
Debora Giannini e Maria Zifaro*

pag. 270

1. Introduzione, 270 – 2. Le categorie di building block nei 10 casi studio, 270 – 3. Il modello di business delle aziende e i building block fondamentali, 271 – 4. Il modello di business delle aziende e i building block caratteristici, 275 – 5. Gli obiettivi, i destinatari e l'intensità della formazione, 276 – 6. Le attività, i metodi educativi e la tipologia di docenza, 278 – 7. La struttura educativa adottata e le collaborazioni, 279 – 8. Canali di finanziamento, 284 – 9. L'impatto della formazione sulle motivazioni e sul coinvolgimento delle persone, sullo sviluppo dell'impresa e sullo sviluppo delle relazioni territoriali, 284 – 10. Conclusioni, 287

### **Parte III**

#### **Lezioni imparate sul campo**

##### **1. Lezioni imparate sul campo: analisi empirica sulle imprese**

di *Marco Pini*

» 291

##### **2. Lezioni imparate sul campo: casi studio**

di *Alberto Felice De Toni, Michela Bearzi,  
Debora Giannini, Maria Zifaro*

» 295

##### **Postfazione**

di *Federico Visentin*

» 307

##### **Ringraziamenti**

» 309

##### **Autori e curatori**

» 311

##### **Elenco delle figure**

» 315

##### **Elenco delle tabelle**

» 321

# *Premessa*

di *Marco Vergeat*

Il ruolo di un'associazione come ASFOR negli anni si è fortemente evoluto. La nostra associazione oggi si pone al centro di una profonda riflessione su come cultura e formazione manageriale rappresentino una leva strategica per lo sviluppo del nostro Paese e siano elementi fondamentali affinché il Capitale Umano sia al centro dei processi di digital transformation e di sviluppo sostenibile delle organizzazioni.

In questa fase, stiamo assistendo a una radicale rivisitazione del valore che il lavoro ha per persone che, dopo la pandemia, sono alla ricerca di nuovi equilibri e bilanciamenti fra vita privata e vita professionale.

Uno scenario che rende necessaria una presa di coscienza da parte delle imprese che sono chiamate a rispondere ai nuovi bisogni che si stanno manifestando con azioni concrete. Partendo, ad esempio, da una rivisitazione dei modelli organizzativi, da ripensare, con l'obiettivo di generare engagement nei propri collaboratori. Una luce che andrebbe tenuta sempre accesa ma che, soprattutto dopo la pandemia, è troppo spesso soggetta a variazione di intensità.

Partendo da questa premessa, questa ricerca, che affronta in modo organico il tema delle imprese familiari italiane, mette in luce una peculiarità del nostro sistema economico-produttivo che può rappresentare un modello per affrontare questa evoluzione.

Le imprese familiari, le pmi e le cosiddette “multinazionali tascabili”, per le loro caratteristiche, infatti, sembrano essere più capaci di rispondere ai processi di cambiamento, generando un valore che si trasmette direttamente sui collaboratori e diventa, in alcuni casi, un patrimonio per la comunità e i territori di appartenenza.

Una lezione in questo senso ci arriva in particolare da quelle imprese familiari che saputo cogliere la sfida della globalizzazione delle economie e delle produzioni. Realtà che hanno scelto di competere in un'arena più ampia, accettandone le regole. Questo ha significato anche affrontare i mercati

emergenti e le relative insidie, da un lato rispondendo con investimenti in innovazione, dall'altro valorizzando il forte legame con i territori d'origine per rafforzare la propria identità e creare nuove reti e relazioni di filiera in grado di fare concretamente la differenza.

Riflettiamo sulla dicotomia locale vs globale e su come queste imprese "di famiglia" siano riuscite a trovare un punto di equilibrio, una sintesi fra le proprie radici e l'aspirazione a essere "universali". "Think globally, act locally" si dice. E proprio la capacità di essere "glocal" rappresenta un fattore caratterizzante di queste aziende. Fa parte del loro DNA.

Alcune recenti ricerche, in particolare quella sul "Segreto italiano" di ISVI, hanno messo in evidenza alcune peculiarità che consentono al nostro Paese di essere una potenza economica e industriale a livello mondiale, oltre ad essere una meta ambita per viverci, grazie a quell'immagine da "Dolce vita" che fa sognare chi ci vede "da fuori".

Queste imprese familiari – che in questa ricerca sono analizzate con grande profondità – sono al centro del nostro sistema produttivo. Queste aziende hanno saputo svilupparsi integrandosi con il tessuto sociale, creando un valore che abbraccia non solo gli stakeholder interni, ma anche quelli che stanno al di fuori del suo perimetro. Fermo restando l'obiettivo di generare valore per l'imprenditore, gli azionisti e una giusta remunerazione per i collaboratori, queste realtà sono spesso guidate da una vision strategica che mette al centro proprio la comunità di appartenenza, di cui diventano di fatto un volano.

Dallo studio – che ha coinvolto oltre 4.000 imprese e analizzato 10 imprese familiari di diversi settori e territori – emerge l'attenzione posta dalle imprese familiari nel collegare le politiche di sviluppo e innovazione con processi di valorizzazione del capitale umano e i percorsi di formazione, che rappresentano un fattore decisivo per la loro competitività.

In particolare, i 10 casi di studio hanno fotografato con efficacia un Sistema caratterizzato da molte sfaccettature e altrettante specificità, in primis dimensioni e governance. Ma se vogliamo trovare un vero fil rouge lo individuiamo proprio nella cura delle persone.

Emerge con forza come i nostri migliori imprenditori e i loro manager abbiano applicato sul campo, forse inconsciamente, le teorie dell'economista e studioso di scienze gestionali Henry Mintzberg sullo Humanistic Management. Si tratta di tesi che sono state anticipate dalla cultura di gestione e valorizzazione delle persone che Adriano Olivetti ha sviluppato già negli anni '60 proprio nel nostro Paese.

Per il Sistema ASFOR tale evoluzione delle imprese familiari italiane – sempre più attente al valore del capitale umano in una relazione che spesso supera il confine impresa-collaboratore – rappresenta un'ulteriore sfida. Ci

stimola a essere con sempre maggiore convinzione istituzioni formative veramente capaci di cogliere i nuovi bisogni di competenze, che sono strettamente collegate alle identità e ai valori generati dalle imprese. Una formazione, dunque, che deve sì aiutare le persone ad adattarsi di più e meglio alla realtà, ma che allo stesso tempo non può permettersi di perdere di vista il suo ruolo trasformativo. Una formazione che ha il compito di aiutare le persone ad avere una concezione del lavoro e anche del mondo più giusta e più equa e che sia capace di favorire il progresso sociale e culturale, guardando oltre l'idea di efficienza e prestazione.

La ricerca sostiene la nostra visione sul ruolo della formazione manageriale che dovrà sempre più essere agente attiva nei processi di cambiamento, una formazione che sappia cogliere le specificità delle imprese familiari e sia in grado di dare forza ad un approccio che consolidi il valore del far impresa con la partecipazione attiva delle persone, generando una nuova appartenenza e un positivo approccio al lavoro.

Quello che immaginiamo è un percorso che, attraverso significativi momenti di ascolto e confronto, possa spingere la formazione manageriale italiana ad assumere con piena consapevolezza il ruolo di agente del cambiamento.

ASFOR negli anni ha sviluppato una sempre maggiore attenzione al valore generato dalle imprese familiari, come testimonia la scelta delle personalità premiate con il nostro

ASFOR Award for Excellence. Un riconoscimento che celebra l'eccellenza nel campo dell'imprenditorialità e del management, valorizzando la leadership e la vision innovativa di personalità capaci di imprimere un segno distintivo nei propri contesti di riferimento, alimentando realtà virtuose e promuovendo il benessere economico e sociale attraverso l'attività di imprese e organizzazioni. Nell'ultimo quinquennio, il premio è stato conferito a imprenditori che rappresentano il Sistema delle imprese familiari e le multinazionali tascabili. In particolare, desidero ricordare una personalità come Ali Reza Arabnia, un imprenditore persiano, ma forse per sentimento il "più italiano", che ci interroga sul valore che il nostro Paese riesce a generare in una dimensione globale pur fra mille difficoltà e freni. Recentemente abbiamo premiato un imprenditore di quarta generazione, Roberto Ciceri, che guida un gruppo che ha appena celebrato i 100 anni di attività e che, nonostante una grande storia alle spalle, volge lo sguardo al futuro. Parliamo di un'impresa, Gruppo Beta, che grazie all'innovazione è diventato un player globale, mantenendo però un forte legame con il proprio territorio, la Brianza. Entrambi gli imprenditori hanno in comune una forte passione identitaria, una spinta a essere un'eccellenza nei rispettivi settori di riferimento in una

dimensione globale, una reale cura dei propri collaboratori e una relazione con la comunità di appartenenza.

In conclusione, voglio porgere un ringraziamento speciale ai Soci Fondazione CUOA e Istituto G. Tagliacarne di Unioncamere per aver sostenuto e affiancato – con competenza, scientificità e passione – ASFOR nella progettazione e sviluppo di questa importante ricerca che ci restituisce importanti suggestioni sull'evoluzione delle imprese familiari italiani, restituendoci un'immagine di fiducia e ottimismo sul tessuto imprenditoriale del nostro Paese.

# *Prefazione*

di *Giuseppe Molinari*

Riflettere sul ruolo del family business, per quanti hanno alle spalle una tradizione imprenditoriale familiare consolidatasi nel tempo, significa rileggere la funzione imprenditoriale. Ancora oggi il punto di riferimento è l'impostazione schumpeteriana che, nell'identificare l'imprenditore come l'attore principale dello sviluppo economico, ne sottolinea il ruolo di innovatore per rompere tradizionali equilibri.

L'imprenditore ha senso quindi se riesce a esprimere una leadership creativa, per dirla con le parole di Schumpeter, «basata sulla gioia di creare», introducendo cambiamenti nell'economia «per amore del mutare e dell'osare e delle difficoltà come tali».

Questa funzione di rottura di equilibri precedenti, e la capacità di indurre il cambiamento, è all'essenza del business familiare, che rappresenta la matrice storica del nostro modo di fare imprese.

La genuina imprenditorialità familiare nasce, si afferma e si sviluppa se alla base c'è una continua tensione al mutamento e non solo all'adeguamento rispetto alla situazione del mercato.

Da ciò si differenzia la funzione imprenditoriale rispetto a quella manageriale che implica invece sostanzialmente la gestione del business.

Certo ci sono situazioni nelle quali il management assume una funzione creativa, ma allora spesso finisce con l'identificarsi con la funzione imprenditoriale e nel business familiare capita con una certa frequenza che funzione imprenditoriale e azione manageriale si integrino tra di loro. Non esiste una regola per dettare la separazione tra i campi, più che altro, sempre seguendo la lezione schumpeteriana, quello che vivifica l'impresa familiare che si sviluppa è la continua capacità di osare!

E qui possono sorgere effettive criticità perché il business familiare può rischiare di essere concepito come una "cosa di famiglia" in cui la motivazione conservativa di assetti e di tradizioni gestionali può prevalere sulla tensione a cambiare.

La tradizione e la storia contano sempre, ma vanno riletti con gli occhi della prospettiva futura. In questo caso vivificano e arricchiscono l'impresa, ma possono rappresentare un condizionamento quando invece la rendono prigioniera di schemi del passato, per amore di conservazione e tutela degli assetti.

Qui allora si inserisce il ruolo della crescita del capitale umano. Schumpeter identificava l'imprenditore come il motore del cambiamento, ma in una impresa sempre più frutto di un processo sociale, il cambiamento passa anche e soprattutto per le persone che nell'impresa lavorano, che ne condividono i valori e raccolgono le istanze di innovazione, magari (auspicabilmente) contribuiscono a stimolarle. In questo processo il territorio assume un valore importante, perché localmente si sedimentano abilità ed esperienze che sono una parte essenziale di un sapere tacito che spesso è uno dei fattori del successo competitivo.

Oggi quindi nella funzione e responsabilità imprenditoriale rientra quella di innovare (anche e forse soprattutto) il capitale umano attraverso la crescita delle risorse professionali che nell'impresa lavorano, perché come abbiamo verificato in tante occasioni con le nostre ricerche, il fenomeno tecnologico non basta da solo come leva competitiva, ma va affiancato da una attenzione strategica all'aumento qualitativo del capitale umano aziendale, che poi rappresenta il vero e proprio asset distintivo su cui poggiare un vantaggio competitivo differenziale.

Rispetto all'imprenditore schumpeteriano, concepito come un eroe solitario dell'innovazione sociale, oggi una funzione imprenditoriale di successo deve essere più diffusa nella struttura aziendale e probabilmente il family business, una volta metabolizzato questo passaggio, offre anche ulteriori opportunità di rinnovamento rispetto a una formula esclusivamente manageriale, dove gli aspetti di ordine tecnocratico rischiano di sopire quelli imprenditoriali.

Da ciò il valore della ricerca che presentiamo e che, all'interno del business familiare, si sofferma sui processi di formazione e crescita del capitale umano, anche attraverso l'analisi di concrete esperienze imprenditoriali, con l'obiettivo di dimostrare che il nostro capitalismo imprenditoriale familiare è vitale e può continuare a rappresentare un modello di successo, se continuamente vivificato dalla crescita del patrimonio aziendale che è prima di tutto un patrimonio di conoscenze e di capacità che risiedono nelle persone.

# Introduzione

di Alberto F. De Toni, Gaetano Fausto Esposito, Mauro Meda

Sono passati quasi settanta anni da quando Robert Solow e Kenneth Arrow, due premi Nobel per l'economia, hanno sottolineato il ruolo decisivo dell'apprendimento nei processi di sviluppo.

Da allora il ruolo del capitale umano ha assunto un rilievo centrale nella spiegazione dei processi di innovazione al punto da divenire uno dei fattori abilitanti per la costruzione di una società basata sull'apprendimento e in cui i cosiddetti asset intangibili acquistano un ruolo propulsivo per lo sviluppo della produttività e quindi della capacità competitiva aziendale.

Tutte le imprese affrontano ogni giorno ardue sfide riconducibili a processi incessanti di globalizzazione, digitalizzazione e di ricerca della sostenibilità. Per far fronte a queste sfide, le aziende sono chiamate a far crescere continuamente nuove competenze e abilità, per sostenere i processi di innovazione. Per dirla con Joseph Stiglitz e Bruce Greenwald la sfida oggi non è solo come circolano i processi di apprendimento, ma come attivare dei processi di *learning to learn by learning*, ossia dei circuiti complessi che si basano sull'apprendimento di una organizzazione.

L'ambito elettivo per realizzare veri e propri circuiti cognitivi che si auto-alimentano sono le imprese.

Tra queste nel nostro Paese le imprese familiari rivestono un ruolo fondamentale. Secondo i dati Unioncamere, in Italia le imprese familiari sono 4 milioni, l'87% del totale, e occupano 13 milioni di addetti, il 76% del totale. Inoltre, circa il 40% dei primi 100 gruppi italiani per fatturato sono controllati dallo stesso ceppo familiare e di questi quasi il 90% ha un CEO della famiglia, il valore più alto in Europa anche se non si discosta molto rispetto agli altri.

Questo volume è frutto di una ricerca sul campo – condotta congiuntamente da ASFOR, Cuoia Business School e Centro Studi Guglielmo Tagliacarne – finalizzata ad analizzare il ruolo delle politiche della formazione e delle strategie di business sulle future traiettorie della competitività.

La ricerca si avvale di due studi: il primo relativo a una indagine statistica basata su un campione di 4.000 imprese e il secondo relativo a dieci casi studio.

Il primo studio, di natura quantitativa, è stato condotto dal Centro Studi Guglielmo Tagliacarne di Unioncamere, che ogni anno indaga 4.000 PMI, dai 5 ai 499 dipendenti, con l'obiettivo di elaborare una fotografia delle caratteristiche peculiari delle PMI, sulla base di alcuni parametri significativi. Il focus è sulle imprese a proprietà familiare, con dettagli legati alla diversa tipologia di management, differenziando quello gestito da membri della stessa famiglia e quello affidato a esterni.

Vengono analizzate la propensione delle imprese a investire nella formazione, individuando le finalità della formazione (up-skilling e re-skilling, sviluppo dell'intrapreneurship, trasformazione dei modelli di business e organizzativi), i soggetti formatori, le modalità di erogazione della formazione, i canali di finanziamento e l'effetto delle politiche formative. Inoltre presenta una delle prime evidenze empiriche sul ruolo del PNRR nelle scelte aziendali nel campo delle attività formative.

Il tutto per comprendere le principali finalità della formazione, i soggetti formatori e il ruolo della formazione per lo sviluppo del capitale umano e quindi per lo sviluppo di impresa.

Il secondo studio di natura qualitativa – realizzato dai tre enti sopra citati – è consistito nell'analisi di dieci casi studio di imprese familiari. Sono state condotte numerose interviste rivolte a dirigenti, manager e addetti.

Il volume si articola in tre parti. La prima parte offre una panoramica dei risultati dell'indagine basata sulla survey di imprese.

I processi di apprendimento organizzativo e di crescita del capitale umano si possono cogliere nei loro diversi risvolti entrando "all'interno" dell'impresa e ricostruendone la narrazione.

Ecco perché la seconda parte è incentrata sulle storie di dieci imprese a conduzione familiare e sui risultati derivanti dall'implementazione delle politiche formative. L'analisi comparata dei casi studio mette in luce similitudini e differenze e prelude alla terza parte che conclude il testo con una serie di *lessons learned* maturate sul campo.

Le lezioni configurano un'ampia *road map esperienziale*, attraverso cui imparare dalla storia di uomini e organizzazioni.

La formazione e l'apprendimento – oltre a migliorare le competenze del singolo individuo – rappresentano per ogni persona un processo generativo, che va ben oltre l'acquisizione di nuove conoscenze, ma puntano ad attivare proprio il processo di *learning to learn by learning*. È una esperienza autentica di metamorfosi continua, in cui le nuove idee acquisite interagiscono con quelle precedenti trasformandole, in un processo permanente di

evoluzione degli schemi cognitivi alla base della interpretazione della realtà esterna.

Formazione e apprendimento rappresentano quindi due pilastri fondamentali del miglioramento della singola persona, ma costituiscono – se realizzati in gruppo – anche uno strumento chiave per la creazione di occasioni d’incontri e di generazione di relazioni, le quali sono alla base della creazione di un clima di coesione tra gli individui e di condivisione della visione.

In altri termini questi processi irrobustiscono non solo il capitale umano, ma anche il capitale relazionale delle imprese, inteso come capacità di sviluppare rapporti organici sia con altri soggetti imprenditoriali, anche all’interno delle catene del valore, sia con soggetti istituzionali, università, e centri di ricerca. Il capitale di relazione è poi alla base dei processi di open innovation che sempre più si stanno diffondendo presso le PMI al punto che oggi riguardano oltre un terzo delle imprese.

Formazione e apprendimento sono in ultima analisi processi fondamentali per attivare azioni di trasformazione e di innovazione e anche per stimolare la creatività aziendale, che si alimenta sempre più stabilendo interconnessioni con differenti ambiti disciplinari, esperienze sociali e umane.

Perché l’innovazione non ha una natura, ha una storia; la storia fatta dalle persone che la realizzano. A guidare queste persone e a supportarle nei loro percorsi di trasformazione e di innovazione, ci sono gli imprenditori che hanno il coraggio di incontrare e valorizzare l’intelligenza distribuita presente all’interno della propria azienda, modificando i quadri cognitivi, ossia sviluppando una mentalità che porti ad apprendere. E questo vale in particolare nelle imprese che hanno una governance familiare, in cui storia dell’imprenditore e modalità di gestione hanno tratti a volte molto peculiari.

A maggior ragione nelle organizzazioni family based occorre prestare forte attenzione alle caratteristiche multidimensionali del processo di apprendimento anche valorizzando sensibilità che fuoriescono dalla gestione “familiare”, per evitare che questo aspetto, da punto di forza, si trasformi in una “gestione familistica” e quindi dia luogo a debolezze competitive.

Solo con una forte attenzione a questi temi e alle loro ricadute aziendali è possibile creare un contesto favorevole alla nascita di nuove idee e alla realizzazione di progetti innovativi, capaci di migliorare la vita delle persone, lo sviluppo dell’impresa e di far progredire la società nel suo insieme, dando vita a una vera e propria società dell’apprendimento, basata su solide consapevolezze a livello imprenditoriale.



## Parte I

Strategie e politiche di formazione: indagine  
sul campo su un campione di 4.000 imprese



# *1. La formazione nelle imprese familiari*

di *Michela Bearzi, Marco Pini*

## **1. Introduzione**

Una delle grandi e indiscusse certezze dell'economia è il ruolo del capitale umano come input dello sviluppo economico (Becker, 1962; Schultz, 1961). Oggi più che mai gioca un ruolo chiave per almeno due motivi: il primo concerne il fatto che di fronte alla crescita del ruolo degli asset intangibili nelle economie più avanzate (Haskel, Westlake, 2018; 2022), il capitale umano è proprio l'asset intangibile che è in grado di influenzare non solo direttamente le performance delle imprese, ma anche indirettamente attivando tanti altri asset intangibili, quali la ricerca e sviluppo e la proprietà industriale, il capitale organizzativo, l'open innovation (COTEC, Unioncamere, 2021). Il secondo motivo riguarda la fase economica che stiamo vivendo, caratterizzata da un vero e proprio cambio radicale del paradigma economico che impone nuovi modi di fare impresa guidati dall'innovazione digitale e dalla sostenibilità ambientale. Per questo saranno indispensabili nuove e aggiornate competenze. Secondo il World Economic Forum (2020), entro il 2025 per il 50% dei lavoratori saranno necessarie attività di re-skilling e la percentuale sale al 73% se si considerano anche le attività di up-skilling.

Quando si parla di imprese è necessario tenere presente che, come ampiamente dimostrato in letteratura, la presenza della famiglia nella proprietà e nel management determina comportamenti e scelte aziendali diverse dal resto delle altre imprese (Chua, Chrisman, Sharma, 1999; Carney, 2005; Miller, Le Breton-Miller, Lester, 2010; Gómez-Mejía, Makri, Kintana, 2010).

Da qui l'obiettivo di questo capitolo di analizzare la propensione delle imprese italiane a investire nella formazione, mettendo in evidenza: in primo luogo, le specificità di quelle familiari rispetto alle altre; e, in secondo luogo, le specificità, all'interno delle stesse imprese a proprietà familiare, tra quelle gestite da manager di famiglia rispetto a quelle gestite da manager esterni. Inoltre, dato che siamo nel pieno di una rivoluzione produttiva, definita dall'OECD "Next Production Revolution" (OECD, 2017), nel capitolo si

indagano anche quali sono le tipologie di formazione su cui investono maggiormente le imprese: passando da quelle meno radicali – come, ad esempio, l’up-skilling – a quelle più radicali – come, ad esempio, la formazione manageriale per cambiare i modelli di business.

La formazione richiede risorse finanziarie, e quindi, tanto più in un momento di uscita da una crisi (quella da Covid-19) che ha colpito le aziende proprio nella liquidità, diventa cruciale comprendere i canali di finanziamento, da un lato, e i soggetti della formazione ai quali ricorrono le imprese, dall’altro. Un approfondimento che assume ulteriore importanza in questo momento storico dove lo sviluppo economico dell’Italia è ancorato quasi esclusivamente alle risorse europee del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) all’interno del quale un ruolo chiave sarà giocato dai tanti soggetti della formazione, a partire dalle istituzioni di formazione di alto livello, università e business schools.

## **2. La scelta di investire nella formazione**

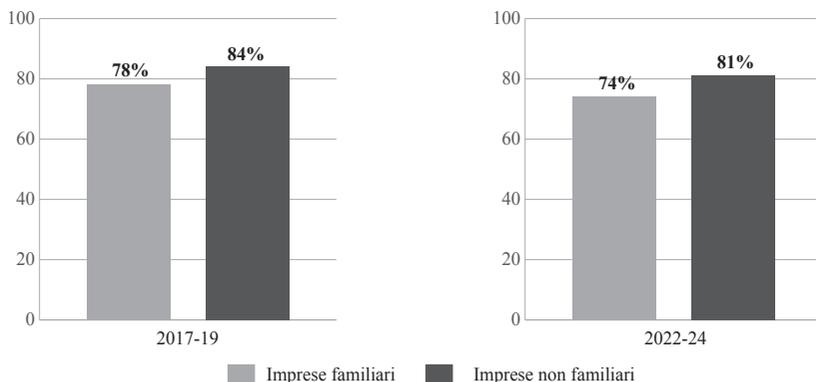
### *2.1. Il ritardo delle imprese familiari*

Considerando che il sistema imprenditoriale è formato in larga parte da imprese a conduzione familiare (Unioncamere, 2014), da un lato, e che la proprietà familiare spesso è una determinante delle scelte aziendali con effetti su performance e innovazione (Miller, Le Breton-Miller, 2006; Duran *et al.*, 2016; Cucculelli, Dileo, Pini, 2021), diventa necessario e opportuno, anche per la migliore definizione delle policy, cercare di comprendere se e come le imprese familiari si differenziano da quelle non familiari nel campo della formazione.

L’analisi dei risultati dell’indagine sulle imprese (vedi *Appendice* “Descrizione dell’indagine”) mostra una minore propensione delle imprese a proprietà familiare (definite in seguito “imprese familiari”) a investire nella formazione (di qualsiasi tipo: up-skilling, re-skilling, intrapreneurship, manageriale su nuovi modelli di business, vedi *Appendice* “Descrizione delle variabili”) rispetto alle imprese non familiari. Tale tendenza è confermata sia nel triennio 2017-19 (il 78% delle imprese familiari ha investito in almeno una delle quattro tipologie di formazione contro l’84% delle non familiari) sia nel triennio 2022-24 (74% vs 81%)<sup>1</sup> (*Fig. 1*).

1. La scelta dei due periodi è stata dettata dall’obiettivo di confrontare un triennio pre-Covid (2017-19) con uno più di prospettiva post-Covid (2022-24) escludendo, quindi, le annualità 2020 e 2021.

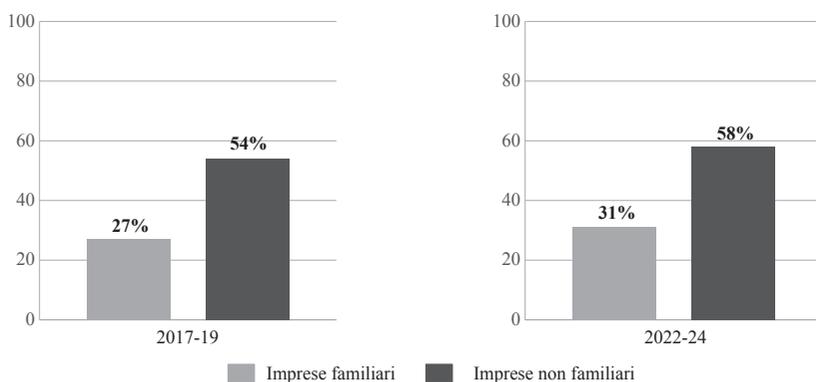
**Fig. 1 – Imprese investitrici (2017-19, 2022-24) “in almeno una” delle varie tipologie di formazione (up-skilling, re-skilling, intrapreneurship, manageriale): imprese familiari a confronto con quelle non familiari**



Fonte: indagine Centro Studi Tagliacarne-Unioncamere

Osservando più specificatamente le sole imprese che fanno formazione, si scopre che quelle familiari tendono a investire in un minor numero di tipologie di formazione (Fig. 2).

**Fig. 2 – Imprese investitrici (2017-19, 2022-24) “in tutte e quattro” le tipologie di formazione (up-skilling, re-skilling, intrapreneurship, manageriale): imprese familiari a confronto con quelle non familiari**



Fonte: indagine Centro Studi Tagliacarne-Unioncamere

Ad esempio, solo il 27% delle familiari ha investito nel triennio 2017-19 in tutte e quattro le tipologie di formazione, contro il 54% delle non familiari; fenomeno che si conferma anche per il triennio 2022-24 (31% vs 58%).

Pur tuttavia, guardando gli stessi dati ma secondo una prospettiva di tendenza della propensione a investire nella formazione, emerge un lieve aumento nel caso delle imprese familiari: dal 27% nel 2017-19 al 31% nel 2022-24, anche se, come visto sopra, la propensione resta sempre più bassa rispetto alle imprese non familiari, dove oltre il 50% ha investito o investirà nella formazione, con una tendenza sempre in crescita (dal 54% nel 2017-19 al 58% nel 2022-24).

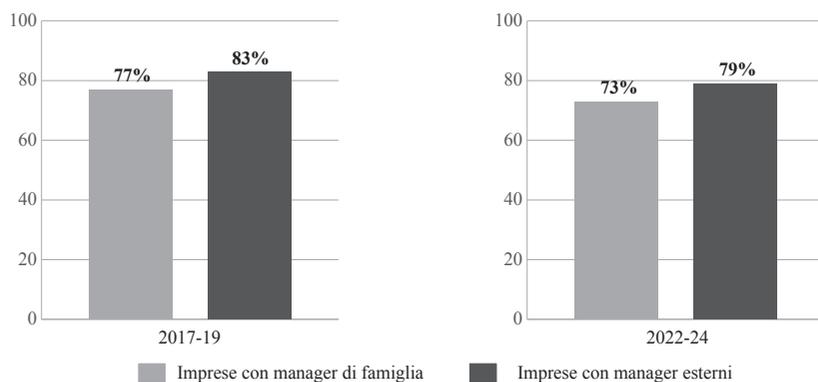
Gli aumenti della propensione a investire nella formazione rilevata in entrambi i casi indicano come vi sia nelle imprese un certo grado di consapevolezza dell'importanza crescente della formazione, anche se resta ancora una buona fetta di imprese, soprattutto familiari, che non punta sulla formazione (il 17% delle imprese familiari non ha svolto nessun tipo di formazione nel triennio 2017-19 e non ha in programma di farlo nemmeno nel triennio 2022-24).

## *2.2. Dentro le imprese familiari: meno formazione in presenza di management familiare*

La famiglia può influenzare le scelte aziendali con la presenza non solo nella proprietà, ma anche nel management (Carney, 2005; Binacci *et al.*, 2016; Duran *et al.*, 2016). L'intervento manageriale è determinante per definire il percorso di crescita e sviluppo professionale dei propri collaboratori permettendo all'azienda di individuare gli adeguati percorsi di formazione. Osservando le imprese a proprietà familiare si scopre che sono soprattutto quelle con manager membri della famiglia ad avere una minore propensione a investire nella formazione: nel periodo 2017-19, il 77% delle imprese gestite da manager di famiglia ha investito in almeno una delle quattro tipologie di formazione (up-skilling, re-skilling, intrapreneurship, manageriale su nuovi modelli di business) contro l'83% delle imprese, sempre a proprietà familiare, ma con manager esterni; anche in prospettiva futura, con riferimento al triennio 2022-24 si conferma la minore propensione a investire nell'education delle imprese family-managed rispetto a quelle external-managed (73% vs 79%) (Fig. 3).

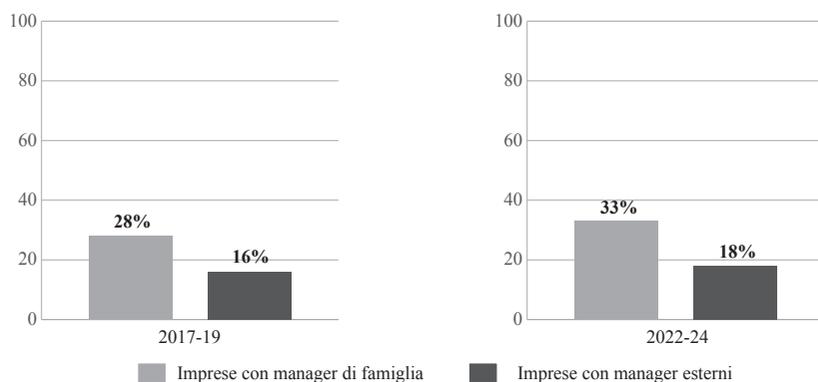
Sebbene le imprese con management familiare abbiano in generale una minore propensione ad attivarsi sulla formazione, quando vi si attivano tendono a svolgere maggiore formazione in termini di "ampiezza" rispetto alle imprese familiari gestite da manager esterni. Infatti, mentre tra le imprese con manager di famiglia il 28% ha svolto formazione nel 2017-19 in tutte e quattro le tipologie (up-skilling, re-skilling, intrapreneurship, manageriale), tra quelle con manager esterni lo ha fatto solo il 16%; situazione simile anche per il periodo 2022-24 (33% vs 18%) (Fig. 4).

**Fig. 3 – Imprese investitrici (2017-19, 2022-24) “in almeno una” delle varie tipologie di formazione (up-skilling, re-skilling, intrapreneurship, manageriale): imprese familiari con manager di famiglia a confronto con quelle con manager esterni**



Fonte: indagine Centro Studi Tagliacarne-Unioncamere

**Fig. 4 – Imprese investitrici (2017-19, 2022-24) “in tutte e quattro” le tipologie di formazione (up-skilling, re-skilling, intrapreneurship, manageriale): imprese familiari con manager di famiglia a confronto con quelle con manager esterni**



Fonte: indagine Centro Studi Tagliacarne-Unioncamere

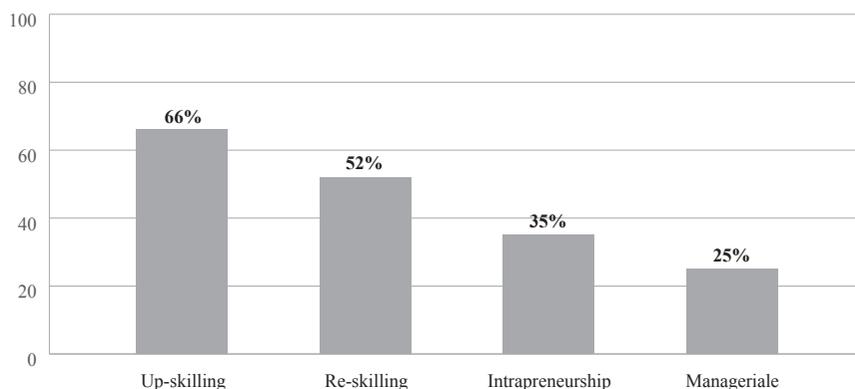
### 3. Le tipologie di formazione

#### 3.1. Imprese familiari: più up-skilling e re-skilling, meno intrapreneurship e formazione manageriale

Una volta osservata la propensione delle imprese familiari a investire nella formazione, è utile esaminare più nello specifico le differenti tipologie di formazione da esse attivate.

I dati rivelano una prevalenza della formazione up-skilling (il 66% vi ha investito nel 2017-19 e vi investirà nel 2022-24, in questo paragrafo si prendono in considerazione le imprese formatrici più persistenti, cioè quelle che hanno svolto formazione in entrambi i trienni), seguita da quella re-skilling (52%), intrapreneurship (35%) e manageriale per nuovi modelli di business (25%) (Fig. 5). Si può notare come le imprese familiari prediligano maggiormente gli investimenti in una formazione meno radicale, che guarda più all'up-skilling e al re-skilling e meno, ad esempio, alla formazione manageriale per l'adozione di nuovi modelli di business.

**Fig. 5 – Imprese familiari che hanno investito nel 2017-19 e investiranno nel 2022-24, per tipologia di formazione**



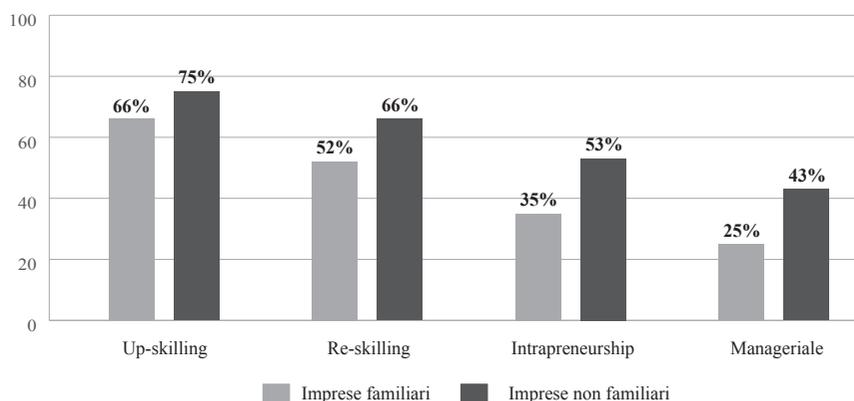
Fonte: indagine Centro Studi Tagliacarne-Unioncamere

Pur tuttavia, un risultato che fa ben sperare è la percentuale di imprese familiari che inizieranno a investire nella formazione (ossia imprese che non hanno investito in formazione nel 2017-19 ma che inizieranno a investirvi nel 2022-24): rappresentano una quota tra il 6% e l'8% a seconda della tipologia di formazione.

### 3.2. Imprese familiari: meno formazione sui cambiamenti più innovativi

Nell'analizzare le tipologie di formazione si possono notare differenze significative tra le imprese familiari e quelle non familiari che rafforzano le argomentazioni esposte nel precedente paragrafo. Confrontando le imprese a proprietà familiare con quelle a proprietà non familiare si evince come le familiari investano meno nella formazione che sta alla base dei veri e propri cambiamenti. La formazione re-skilling è svolta (prendendo come riferimento gli investimenti nel triennio 2017-19 e nel 2022-24, prendendo quindi in esame le imprese formatrici più persistenti nell'attività formativa) per il 52% dalle imprese familiari contro il 66% delle non familiari. A seguire vi è la formazione indirizzata allo sviluppo di un orientamento intra-imprenditoriale (intrapreneurship) che registra un investimento da parte delle imprese familiari del 35% contro il 53% delle imprese non familiari. Infine, la formazione manageriale mirante la crescita delle competenze strategiche e organizzative, ossia la capacità di definizione di nuovi modelli di business, registra rispettivamente una percentuale del 25% per quelle familiari contro il 43% di quelle non familiari. Più ridotto invece è lo scarto nella formazione di up-skilling; rispettivamente del 66% per le imprese familiari contro il 75% di quelle non familiari (Fig. 6).

**Fig. 6 – Imprese che hanno investito nel 2017-19 e investiranno nel 2022-24, per tipologia di formazione: imprese familiari a confronto con quelle non familiari**



Fonte: indagine Centro Studi Tagliacarne-Unioncamere

Tali evidenze potrebbero essere spiegate dalla nota inclinazione delle imprese a proprietà familiare a non avventurarsi in cambiamenti radicali (come quello ad esempio del modello di business) essendo caratterizzate spesso

da una maggiore avversione al rischio (Gómez-Mejía *et al.*, 2007; Meroño-Cerdán, López-Nicolás, Molina-Castillo, 2018) e da obiettivi di protezione delle condizioni socio-emotive che vivono l'azienda secondo la famosa teoria della Socio Emotional Wealth (Gómez-Mejía *et al.*, 2011).

#### **4. Tipologia di formazione, soggetti della formazione e canali di finanziamento**

##### *4.1. Imprese familiari: la netta prevalenza delle società di formazione professionale e dell'autofinanziamento*

Nell'erogazione della formazione per le imprese familiari i soggetti formatori coinvolti sono molteplici: si va dalle società di formazione professionale e dai docenti per la realizzazione di corsi interni alla presenza di istituzioni territoriali (o associazione di categoria) e di università o business school accreditate; quest'ultime ampiamente riconosciute dal PNRR come attori protagonisti del cambiamento innovativo del sistema economico italiano.

La struttura educativa prevalente a cui ricorrono le imprese familiari risulta essere, ancora oggi, la società di formazione professionale (segnalata dal 61% del totale delle imprese familiari che hanno svolto nel 2017-19 e/o svolgeranno formazione nel 2022-24; rispetto al precedente paragrafo, in questo caso si prendono in esame le imprese formatrici in senso più ampio, cioè quelle che hanno svolto formazione in almeno uno dei due periodi). A seguire, il 29% delle imprese organizza corsi interni con docenti e il 26% si rivolge alle istituzioni territoriali/associazioni di categoria. Una percentuale minima di imprese (3%) ricorre allo svolgimento di formazione tramite università o business school (*Fig. 7*).

L'esigenza e la richiesta di una formazione continua del personale aziendale richiedono investimenti monetari, motivo per il quale diversi possono essere gli strumenti e i canali di finanziamento a cui possono fare ricorso le imprese familiari. Dai risultati dell'indagine, il canale di finanziamento che ha registrato una percentuale nettamente superiore è l'autofinanziamento, segnalato dall'80% delle imprese familiari. A seguire, a netta distanza, vi sono i fondi regionali (29%), i fondi interprofessionali (23%) e i fondi derivanti dai programmi europei (4%) (*Fig. 8*). Sembra emergere una mancanza di apertura delle imprese familiari verso tipologie di finanziamento esterne che hanno spesso il vantaggio di essere "spese rimborsabili" rispetto alle spese a carico del proprio bilancio. A tal proposito, considerando il momento di uscita da una crisi, quella da Covid-19, che ha intaccato significativamen-