

Le imprese chiedono competenze, ma digitale e green non sono al primo posto

Pubblicato: Giovedì 20 Agosto 2026



Non sempre il risultato di una ricerca corrisponde a quello che ci si aspetta. E proprio quando i dati smentiscono le ipotesi di partenza, possono emergere le indicazioni più interessanti. È quello che è accaduto a **Salvatore Sciascia** (*foto sopra*), professore di Economia aziendale alla **Liuc di Castellanza** ed esperto di family business, e alle ricercatrici **Raffaella Gjergji** e **Sofia Brunelli**.

Interpellando **264 imprese italiane**, i tre studiosi si aspettavano di trovare in cima alla classifica delle **competenze decisive per competere quelle legate alla transizione digitale e ambientale**. Le aziende invece hanno indicato altro. Prima vengono **marketing e vendite, amministrazione, finanza e controllo, governance e strategia**. E quando si entra nel campo del digitale, la priorità ha un nome preciso: **cybersecurity**.

Prima ancora di innovare e correre più velocemente, **per le imprese oggi è fondamentale sapersi proteggere**. È uno dei risultati più significativi di “**Competenze, governance e family business**” (Guerini Next), il volume firmato da **Sciascia** con **Gjergji**, ricercatrice PwC in Family Business alla Liuc, e **Brunelli**, assegnista di ricerca dell’ateneo.

Lo studio, oltre a tracciare la **mappa delle competenze ritenute più importanti dalle aziende**, indaga **il rapporto tra la loro dotazione e i modelli di governance**, con un’attenzione particolare alle imprese familiari.

IL DIALOGO TRA UNIVERSITÀ E IMPRESE

Il progetto nasce dalla collaborazione tra Liuc e PwC. «PwC ha fatto una donazione alla Liuc con la quale è stato bandito un posto da ricercatore per tre anni», racconta Sciascia. Il posto è stato vinto da Gjergji, che ha lavorato sotto la sua guida sui temi del family business. Al termine del percorso è arrivata dalla società di consulenza la proposta di **sviluppare insieme una ricerca partendo da una domanda concreta: quali sono, secondo le imprese, le competenze decisive per competere oggi?** Da qui la survey rivolta alle aziende dei network Liuc e PwC. «Ci hanno risposto in **264** e già questo è un risultato, vuol dire che le imprese hanno voglia di raccontarsi», osserva Sciascia.

Il questionario ha preso in considerazione un ampio ventaglio di competenze: dal **marketing** alla **produzione**, dalla **logistica** alla **finanza**, fino a quelle **digitali e ambientali legate** alla cosiddetta **twin transition**. Proprio su quest'ultima è arrivata la prima sorpresa. **Digitale e sostenibilità sono ritenuti importanti, ma non occupano i primi posti**. Analizzando più in profondità le risposte emerge che, nel digitale, la competenza considerata prioritaria è la cybersecurity. Il tema non è soltanto acquisire nuovi strumenti o accelerare i processi, ma **proteggere l'azienda e il suo patrimonio informativo**. Sul fronte ambientale, invece, prevale il risparmio energetico, indicazione che riporta la transizione green anche alla concretezza dei costi e dell'efficienza aziendale.

IL PATRIMONIO NASCOSTO DELLE IMPRESE FAMILIARI

Un secondo filone dello studio riguarda la **relazione tra competenze e governance**. Circa l'80% delle aziende che hanno risposto è a proprietà familiare. E i dati mostrano che queste imprese si percepiscono particolarmente forti nelle operations, nella logistica e negli acquisti, attività spesso lontane dai riflettori ma nelle quali si concentra un **patrimonio di conoscenze costruito nel tempo**. «È nel sapere dei nonni e dei genitori che possono nascondersi determinate tecniche», osserva Sciascia.

Le imprese familiari si dichiarano inoltre più forti e attente sul fronte ambientale e, all'aumentare del peso della famiglia nella proprietà, questa relazione tende a rafforzarsi. Un risultato che porta in primo piano il valore delle conoscenze sedimentate attraverso le generazioni: competenze spesso poco visibili all'esterno, ma che costituiscono una parte importante del capitale dell'impresa.

IL CDA APRE LE PORTE A NUOVE COMPETENZE

La famiglia, però, non basta. È qui che entra in gioco la **governance**. Nelle imprese familiari la presenza di un consiglio di amministrazione è associata a maggiori competenze in ambiti come **marketing, digitale e governance**. Anche un cda più articolato sembra ampliare la dotazione di competenze. Ma soprattutto conta l'apertura a componenti esterni alla famiglia.

«**Famiglia sì, ma anche l'esterno**», sintetizza Sciascia. **Un modello ibrido**, dunque, capace di conservare conoscenze e valori sedimentati nell'impresa e, allo stesso tempo, di **introdurre professionalità ed esperienze nuove**. Non tutte le ipotesi formulate dai ricercatori hanno trovato conferma.

Ed è un elemento che Sciascia considera parte integrante del valore del lavoro. «Ci siamo posti delle domande, ci aspettavamo delle risposte e abbiamo trovato altro». Un richiamo **alla necessità di non forzare i dati dentro schemi prestabiliti**, ma di lasciare che siano i risultati a indicare la direzione. Il dialogo, del resto, è uno dei fili conduttori del volume.

I risultati della ricerca sono stati affidati anche ai **commenti dei professionisti di PwC e di imprenditori**, scelte volutamente per rappresentare la voce delle aziende. Accademia, professionisti e impresa si confrontano così sulle competenze necessarie per affrontare il futuro. Con un'indicazione che attraversa l'intero studio: le competenze non sono un patrimonio acquisito una volta per tutte, ma richiedono investimenti continui. E **la governance può essere lo strumento per riconoscere quelle che già esistono**, attrarre quelle che mancano e trasformarle in un vantaggio competitivo.

Michele Mancino

michele.mancino@varesenews.it

