

## Commenti

IL LIBRO DI FABIO CORSICO

### CAPIRE E GESTIRE AL MEGLIO IL FAMILY BUSINESS

di **Bernardo Bertoldi**

Il *Family Business - Manuale di gestione delle imprese* pubblicato da Luiss a cura di Fabio Corsico colma un vuoto nel panorama del capitalismo familiare italiano e offre, finalmente, a imprenditori, membri di una famiglia imprenditoriale, accademici, studenti e professionisti la possibilità di avere un unico testo completo e approfondito. Il termine «manuale» con cui il testo si presenta va preso alla lettera: avere il *Family Business* a portata di mano e poterlo agevolmente consultare sarà una risorsa importante per il lettore per tre motivi.

La prima, il manuale funge da eccellente riferimento sia per ricercatori che per professionisti. È proprio l'approccio rigoroso dal punto di vista accademico ma attento ad avere un impatto concreto che contraddistingue il testo. Questo è stato possibile perché Corsico è riuscito nella difficile impresa di raccogliere accademici che hanno maturato la loro esperienza anche nel mondo della pratica aziendale e professionisti che hanno basato la loro professionalità sullo studio e l'approfondimento. Il mix dei due mondi fa sì che le considerazioni, i *framework* e i consigli che si leggono siano solidi da un punto di vista teorico e applicabili da un punto di vista pratico, elemento che contraddistingue la Luiss nel suo approccio educativo. Questo approccio unico permette al lettore di capire a fondo e passare, quindi, velocemente all'applicazione.

La seconda caratteristica è la completezza. È comune sentire affermare che le aziende familiari sono complesse e le loro sfide vanno affrontate con un approccio multidisciplinare, ma è raro che a queste affermazioni seguano studi, ricerche e approcci che lo fanno davvero. Nel libro si approfondiscono tutte le dimensioni delle imprese familiari. Dall'analisi dell'imprenditore e della famiglia imprenditoriale alle strategie di crescita delle aziende familiari, dalla governance al passaggio generazionale, dall'organizzazione e gestione delle risorse umane ai processi decisionali, dalla finanza per le imprese familiari alle strategie di comunicazione. Alcuni argomenti particolarmente attuali per le famiglie imprenditoriali sono approfonditi in capitoli ad hoc: la sostenibilità e il ruolo degli azionisti, la digitalizzazione e le trasformazioni che porta, la creazione di un *family office* evoluto.

La terza caratteristica è l'equilibrio con cui alcuni elementi, da sempre spinosi per il capitalismo, sono affrontati. Gli autori conoscono approfonditamente le aziende familiari e le dinamiche del capitalismo familiare ed è con questo bagaglio ampio e dettagliato che affrontano punti spesso spinosi e dilemmi tipici delle famiglie imprenditoriali; dalla scelta del successore alla definizione del come essere imprenditori e come crescere. Il prof. Hitt ha detto questo approccio e lo evidenzia nell'introduzione, dove, ad esempio, afferma: «Alcuni hanno sostenuto che l'enfasi sulla ricchezza socio-emotiva rispetto ai rendimenti finanziari si verifica spesso attraverso i vincoli che le imprese familiari pongono sulle loro strategie internazionali e sugli investimenti in R&S al fine di ridurre e/o gestire il loro rischio» e spiega, in seguito, come questo sia vero ma spiegabile: «L'esito riscontrabile è che le aziende familiari si dedicano all'internazionalizzazione, ma hanno un insieme di obiettivi complesso, e cercano di bilanciare le loro azioni per raggiungerli». Ancora Hitt affronta il dilemma della meritocrazia nelle imprese familiari: «Alcuni credono che, poiché i membri della famiglia sono favoriti per ruoli manageriali importanti rispetto ad altri dipendenti estranei alla famiglia, le imprese familiari non godano dell'accesso all'intera gamma di capitale umano disponibile nel mercato del lavoro. Eppure, l'atmosfera familiare e il loro attaccamento ai dipendenti danno alle aziende familiari un vantaggio nei mercati del lavoro, con quei possibili dipendenti che apprezzano tali attributi».

Il *Family Business - Manuale per la gestione delle imprese familiari* arriva nel bel mezzo di una delle più profonde crisi della storia economica e anche per questo è fondamentale. I prossimi tre anni definiranno il futuro di molte imprese e delle famiglie che le possiedono. La capacità di reagire ed adattarsi sarà chiave per permettere al nostro sistema economico ed industriale di sorreggere l'evoluzione sociale del nostro Paese. La crisi che abbiamo di fronte è diversa da quella del 2008. Il 2008 è stato un terremoto che ha avuto come epicentro il sistema finanziario americano, la crisi attuale è un maremoto nato dalla pandemia che arriverà a colpire il sistema industriale e i modelli di consumo con impatti rilevanti ma indiretti sul sistema finanziario. È possibile rispondere a questa crisi solo reagendo a livello industriale, con strategie d'azienda innovative e modelli di business evoluti. Il nostro Paese potrà farlo, bene e rapidamente, solo se la sua colonna vertebrale di imprese familiari lo sarà fare.

È una sfida enorme ma vitale. Affrontarla con un manuale rigoroso e pratico sulla scrittura può aiutare a fermarsi ogni tanto, pensare e riprendere ad agire in modo più preparato.

2,7

MILIARDI  
DI EURO

A tanto ammonta la quota dei fondi del piano Next Generation Eu che il governo vuole impiegare per garantire il diritto allo studio

# PER ABOLIRE LA POVERTÀ SERVONO ASILI E FORMAZIONE PERMANENTE

di **Alessandro Rosina**

La sfida maggiore del nostro tempo è saper gestire la complessità. Saper, inoltre, individuare e cogliere opportunità nella complessità. Ma anche creare di nuove. E, infine, dalle opportunità saper generare valore, alimentando un circuito virtuoso in cui la capacità di essere e fare delle persone cresce assieme ai livelli di benessere (nelle sue varie dimensioni) del contesto sociale ed economico in cui operano.

Se, invece, la nostra capacità di leggere la realtà e di agire positivamente al suo interno, cresce meno rispetto al grado di complessità che caratterizza le trasformazioni del nostro tempo, si indebolisce non solo la produzione di ricchezza, ma si deteriora anche il senso di appartenenza sociale, scade la fiducia verso le istituzioni, si perde la visione positiva del futuro. Le analisi del «Rapporto giovani 2020» dell'Istituto Toniolo mostrano che chi ha titolo di studio basso e proviene da contesti sociali più poveri, si trova con meno possibilità di accesso, ma anche con minori strumenti per riconoscere il valore, rispetto a ciò che è nuovo e si associa a nuove opportunità. Riescono, ad esempio, a beneficiare di meno dei consumi culturali resi disponibili dai nuovi media; riescono di meno a immaginarsi positivamente inclusi nelle prospettive offerte dalle «professioni del futuro»; riescono di meno a sentirsi parte attiva del miglioramento del bene comune attraverso l'impegno sociale. Queste difficoltà si sono ulteriormente accentuate con la pandemia, per l'inasprimento delle disuguaglianze sociali e per l'aumento dell'incertezza nei confronti del futuro.

Nella conclusione dei *Promessi sposi*, l'idea di un mondo migliore – in cui il destino non fosse solo quello di rassegnarsi a una vita precaria, alle

aggressioni epidemiche e alle ingiustizie sociali – passa per Renzo attraverso il volere che i figli «imparassero tutti a leggere e scrivere». Dobbiamo oggi aver ben chiaro qual è l'equivalente al grande salto di qualità che il leggere e scrivere consentì di fare nel passaggio dal mondo di allora a quello in cui viviamo; in modo da rendere le nuove generazioni parte attiva dei processi più avanzati di miglioramento in coerenza con le sfide del nostro tempo.

Nei primi decenni del secondo dopoguerra questa visione c'era. La necessità di consolidare il percorso di crescita attraverso un potenziamento dell'accesso alla formazione, secondo le condizioni e le necessità di quella fase storica, portò l'Italia del miracolo economico ad aumentare l'obbligo scolastico, a rafforzare il diritto allo studio, a liberalizzare l'accesso all'università. Venne, inoltre, rafforzato anche il tratto iniziale con l'istituzione, nel 1968, della scuola materna statale. Qualcosa di questa spinta si deve poi essere perso nei decenni successivi. Dalla fine degli anni Settanta in poi, rispetto alle altre economie avanzate, l'Italia si rivela molto meno in grado di valorizzare il capitale umano delle nuove generazioni e a espandere, facendo leva su di esso, produttività e competitività del sistema paese.

È particolarmente indicativo, in questo senso, il dialogo che si trova nel film *Il tassinaro* del 1983, tra Alberto Sordi, che interpreta un tassista romano, e Giulio Andreotti, che interpreta se stesso. Nella corsa verso Montecitorio, Sordi racconta che il figlio si sta laureando in ingegneria (ovvero sta andando a incrementare quel capitale umano che si è voluto far crescere con le riforme che avrebbero dovuto potenziare lo sviluppo italiano). Simbolicamente il tassista



Un classico attuale. Nella conclusione dei *Promessi sposi*, l'idea di un mondo migliore passa per Renzo attraverso il volere che i figli «imparassero tutti a leggere e scrivere».

### VA RESTITUITA UN'IDEA DI CITTADINANZA E PARTECIPAZIONE AI GRUPPI SOCIALI PIÙ FRAGILI

## VERSO UN MODELLO IBRIDO DI APPRENDIMENTO

di **Franco Amicucci**

Con la pandemia, nelle scuole e nella società le parole *eLearning*, *Didattica a Distanza*, *Formazione online*, *Teleformazione*, sono diventate familiari alla maggior parte delle persone. Nel 2019 le previsioni del tasso annuo di crescita del settore *eLearning* nel mondo, calcolato fino al 2025, era di circa l'8%, ma con l'impennata del *lockdown* si stima possa andare oltre il 10% annuo, con un volume d'affari previsto in oltre 300 miliardi a livello globale nel 2025.

Ma da cosa è composto questo settore, quali i segmenti e quali i mercati più significativi in Italia? La classificazione tradizionale, finora, ha individuato due grandi aree, quella delle piattaforme digitali e quella della produzione dei contenuti e 4 diversi mercati, rappresentati rispettivamente dalle Università telematiche, dalla formazione *online* degli Ordini professionali, delle aziende private e pubbliche e infine dal mercato dei sin-

goli cittadini che accedono alle piattaforme di formazione *online*.

Le piattaforme digitali comprendono le piattaforme *eLearning* e le piattaforme per seguire *webinar* e *videoformazione* in diretta.

Le tradizionali piattaforme *eLearning*, che possono essere open source, come Moodle, o proprietarie, come *Cornestone* o *Docebo*, sono vere e proprie biblioteche virtuali che contengono corsi *eLearning*, ai quali è possibile accedere tramite *password* individuale. Questa modalità di formazione viene definita «asincrona», perché lo studente decide autonomamente orari e tempi da dedicare alla sua formazione, senza interagire con docenti o colleghi.

Durante la fase di *lockdown* milioni di studenti e lavoratori hanno invece sperimentato una modalità diversa, quella dei *webinar*, definita sincrona perché, pur a distanza, si mantiene un rapporto diretto tra l'allievo e il docente grazie a piattaforme come *Teams*, *Webex*, *Zoom* e altre simili.

Il *trend* a cui assistiamo in questa fase di ritorno alla normalità, è quello della stabilizzazione di un modello ibrido, con aule sempre più brevi integrate con la formazione *online*, sia sincrona che asincrona.

Per quanto riguarda il mondo dei contenuti *eLearning*, l'esperienza di questi anni ha dimostrato che qualunque conoscenza tecnica, contenuto scolastico, cultura umanistica può essere trasformata in corso *eLearning*, corso che sarà poi collocato all'interno delle piattaforme digitali.

Il mondo dei contenuti *eLearning* vede due distinte aree in forte svi-

### LA RELAZIONE TRA DOCENTE E STUDENTE SI DECLINERÀ SIA DIGITALMENTE CHE IN PRESENZA

luppo: la prima è data dalla produzione *eLearning* su misura, con corsi costruiti su una specifica esigenza aziendale, ad esempio sui prodotti o procedure aziendali, per formare velocemente le reti vendita disperse sul territorio nazionale o internazionale o tutto il personale. Sono presenti nel mercato italiano oltre 70 società, la maggior parte piccolissime, che sviluppano i corsi *eLearning* per le aziende. La seconda grande area è quella delle *library* di corsi *eLearning* già predisposti, cataloghi che le aziende possono acquistare e inserire all'interno delle proprie piattaforme *eLearning* o far fruire al proprio personale utilizzando la piattaforma del fornitore. Questa è l'area specifica dei corsi d'inglese, della formazione obbligatoria, delle competenze digitali, delle *soft skills*, delle competenze manageriali, che sono comuni e trasversali alle diverse organizzazioni e settori. Un'area dove sono presenti player mondiali come *LinkedIn Learning*, *Ted*, *Moocs* (*Massive Open online courses*),

do *sinergico*, è necessario restituire ai giovani – soprattutto provenienti dalle classi sociali più basse – l'idea di poter fare parte attiva e qualificata dei processi di sviluppo del Paese in cui vivono. E per converso si troveranno ad aumentare la dipendenza passiva dalla famiglia di origine, fino ai livelli record attuali, come certificato anche dai più recenti dati Eurostat.

Una delle principali proposte che il governo sembra intenzionato a realizzare con i fondi di *Next Generation Eu* è quella di un piano da 2,7 miliardi per garantire effettivamente il diritto allo studio, consentendo a tutti coloro che ne hanno i requisiti di accedere a borse di studio e rette agevolate. Ma non basta. Se vogliamo mettere le basi per la rinascita solida del Paese a partire dall'istruzione e dalla formazione – riducendo le disuguaglianze e rafforzando i percorsi di una lunga vita attiva – è necessario garantire ed estendere anche altri due diritti. Il primo è il diritto di ogni membro delle nuove generazioni di poter ricevere, fin dall'infanzia, una proposta educativa di qualità, indipendentemente dalle caratteristiche dei genitori. Proposta che deve partire dal miglioramento in tutto il territorio nazionale del sistema 0-6, con particolare attenzione al rafforzamento quantitativo e qualitativo dei nidi. Il secondo è il diritto «personale» alla formazione, da garantire a tutti i lavoratori attraverso un percorso individuale di aggiornamento che attraversa tutte le fasi della vita.

Se vogliamo che l'Italia colga l'opportunità di una rinascita, che abbia come motore la capacità di essere e fare dei cittadini, il riconoscimento e la realizzazione di questi diritti sono il miglior impegno che possiamo oggi assumere.

© AleRosina68

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Il Sole  
**24 ORE**

DIRETTORE RESPONSABILE  
**Fabio Tamburini**  
VICEDIRETTORE  
**Roberto Bernabò**  
(sviluppo digitale e multimediale)  
**Jean Marie Del Bo**  
**Alberto Orioli**

CAPOREDATTORE CENTRALE  
**Roberto Iotti**  
CAPO DELLA REDAZIONE ROMANA  
**Giorgio Santilli**  
UFFICIO CENTRALE  
**Fabio Carducci** (vice Roma)  
**Balduino Ceppetelli**,  
**Giuseppe Chiellino**, **Laura Di Pillo**,  
**Mauro Meazza** (segretario di redazione),  
**Federico Momoli**, **Alfredo Sessa**

LUNEDÌ  
**Marco Mariani**  
**Franca Deponi** (vice caporedattore)  
UFFICIO GRAFICO CENTRALE  
**Adriano Arras** (creative director)  
**Francesco Narracci** (art director)  
RESPONSABILI DI SETTORE  
**Marco Alfieri** (Online)  
**Luca De Biase** (nba.tech)  
**Maria Carla De Cesari** (Norme & Tributi)  
**Marco Ferrando** (Finanza & Mercati)  
**Attilio Geroni** (Mondo)

**Alberto Grassani** (Economia & Imprese)  
**Lello Naso** (Rapporti)  
**Christian Martino** (Plus24)  
**Francesca Padula** (moda)  
**Stefano Salls** (Commenti)  
**Marco Carminati** (Domenica)  
**Giovanni Uggeri** (casa e food)  
SOCIAL MEDIA EDITOR  
**Michela Finizio**,  
**Marco lo Conte** (coordinatore)  
**Vito Lops**, **Francesca Milano**

GRUPPO 24 ORE

PROPRIETARIO ED EDITORE  
**Il Sole 24 ORE S.p.A.**

PRESIDENTE  
**Edoardo Garrone**  
VICE PRESIDENTE  
**Carlo Robiglio**

AMMINISTRATORE DELEGATO  
**Giuseppe Cerbone**

SEDE LEGALE - DIREZIONE E REDAZIONE  
**Via Montecitorio, 91 - 20149 Milano - Tel. 02.3022.1 - Fax 02.43510862**  
AMMINISTRAZIONE  
**Via Montecitorio, 91 - 20149 Milano**  
REDAZIONE DI ROMA  
**P.zza dell'Indipendenza 23b/1 - 00185 - Tel. 06.3022.1 - Fax 06.3022.6390**  
e-mail: [lettere@ilsole24ore.com](mailto:lettere@ilsole24ore.com)  
PUBBLICITÀ  
**Il Sole 24 ORE S.p.A. - SYSTEM**  
DIREZIONE E AMMINISTRAZIONE  
**Via Montecitorio, 91 - 20149 Milano - Tel. 02.3022.1 - Fax 02.3022.214**  
e-mail: [segreteria@ilsole24ore.com](mailto:segreteria@ilsole24ore.com)

© Copyright Il Sole 24 ORE S.p.A.  
Tutti i diritti sono riservati. Nessuna parte di questo quotidiano può essere riprodotta con mezzi grafici o meccanici quali la fotocopiatrice o la registrazione.

PREZZI  
con "Prima Europa" € 12,90 in più;  
con "Tu, Noi" € 12,90 in più;  
con "Smart Working" € 12,90 in più;  
con "Fisco. Le Tasse del futuro" € 12,90 in più;  
con "Norme e Tributi" € 12,90 in più;  
con "Aspirin" € 12,90 in più;  
con "Contratto a tempo determinato" € 9,90 in più;  
con "ISA 2020" € 9,90 in più;  
con "Codice Revisore Legale" € 9,90 in più;  
con "How To Spend It" € 2,90 in più;  
con "Il Maschile" € 4,90 € 0,50 in più.

Prezzi di vendita all'estero: Monaco P. € 2 (dal lunedì al sabato), € 2,5 (la domenica), Svizzera Sfr 3,20