



# CRISI DI VOCAZIONI SOLO 1 SU 10 VUOLE ENTRARE IN AZIENDA

**Attorno ai passaggi generazionali serve un grande lavoro culturale, come managerializzare per tempo le aziende**

di **Dario Di Vico**

**I**l dato è di quelli che rimangono impressi e fanno anche un po' sensazione: poco meno di 1 studente su 10 (il 9%) ha intenzione di entrare nell'impresa familiare entro 5 anni dalla fine degli studi universitari. Siamo dunque in presenza di una crisi di vocazione imprenditoriale senza precedenti e che mette a repentaglio la continuità di una fetta consistente delle Pmi italiane? Per rispondere al quesito meglio riavvolgere il nastro e partire dall'indagine realizzata dal Family Business Lab della Liuc-Università Cattaneo. I dati sono stati raccolti nel 2021 presso 19 università italiane grazie alla collaborazione con il Center for Young and Family Enterprise dell'università di Bergamo: lo scopo della ricerca è descrivere le intenzioni di successione dei giovani appartenenti a famiglie imprenditoriali e che stanno per entrare nel mercato del lavoro dopo aver conseguito almeno una laurea triennale. La dimensione (543 casi) e copertura del campione offrono — sottolineano i ricercatori — un'ottima occasione per conoscere le intenzioni di carriera degli studenti, da Nord a Sud.

## Il ricambio incerto

L'82% degli intervistati è nato dal 1996 in poi, 2 studenti su 3 frequentano ingegneria o economia e management, il 53% è di sesso maschile, il 40% non ha fratelli di età maggiore e circa il 40% delle aziende di famiglia ha tra i 20 e i 40 anni di attività, il 95% si può definire una Pmi, nel 90% dei casi l'azienda è guidata dai genitori e il 58% dei giovani figli ha già avuto un'esperienza di lavoro nell'azienda di famiglia.

Agli studenti è stato chiesto di rivelare la principale intenzione di carriera nell'immediato e a 5 anni post-laurea: ebbene solo il 3% entrerà nell'azienda di famiglia, solo temporaneamente però perché in seguito intende sviluppare diversamente la sua carriera. Metà di questi «temporanei» pensa di fondare una propria impresa mentre il 43% si vede come dipendente di aziende altrui. Leggermente più alta (5%) è la quota di chi preferirebbe entrare solo in un secondo tempo e dopo altre esperienze lavorative. Così gli studenti che hanno una stabile intenzione di successione a breve rappresentano solo il 4%. Cinque più quattro uguale 9 per cento. Annotano i ricercatori: «L'intenzione di succedere è maggiore nel caso in cui l'impresa sia grande e performante, lo studente possieda già quote di proprietà e sia stato coinvolto direttamente, il giovane stia frequentando corsi di laurea economico-aziendali».

La voglia di subentrare subito dopo gli studi è omogenea tra maschi e femmine, mentre tra i primi il sogno di fondare una propria impresa è più che doppio (19% a 7%). Due ultime annotazioni sono da tenere a mente: a) comparando gli studenti italiani a quelli stranieri la volontà di entrare in azienda è leggermente superiore; b) l'intenzione di succedere ai propri genitori è invariata rispetto a un'analoga indagine del 2016 e quindi siamo in presenza di un trend consolidato.

## Sentimenti e ragioni

Commenta Salvatore Sciasca, co-direttore del Family Business Lab: «Il dato per certi versi è preoccupante per le prospettive di ricambio generazionale, in quanto so-



lo una minoranza ha intenzione di rispondere alla chiamata dopo la fine gli studi, ma si può ipotizzare che dopo aver ceduto alle sirene delle grandi corporation e delle start up i giovani possano riconsiderare in seconda istanza l'opzione di ingresso nell'azienda di famiglia». Viste queste percentuali — lo scarno 9% — occorre ragionare in un'ottica in cui il passaggio generazionale avviene solo in parte (ridotta) per via intra-familiare e si accompagna comunque a un'apertura parziale del capitale e/o della governance. «Del resto in tutto il mondo i subentri diminuiscono: perché sono molte le famiglie senza figli, perché i nuclei sono sempre meno coesi, perché la generazione Z va alla ricerca di opportunità diverse sia culturali sia geografiche e, infine, perché la motivazione di raggiungere il benessere attraverso l'azienda di famiglia è stata già ampiamente soddisfatta». Secondo Sciascia quello che manca «è un vero dialogo tra le generazioni» e «il piccolo agli occhi dei giovani non è così bello come per i loro genitori, per cui forse i primi fuggono più dalle Pmi che dall'azienda in quanto tale».

A scoraggiarli c'è anche «un contesto con forti tensioni emotive, classico del family business» e di conseguenza si può dire che le ragioni del clamoroso no «sono tante».

A giudizio di Marco Gay, presidente di Confindustria Piemonte ed ex numero uno dei Giovani Imprenditori, «la ricerca ci induce a superare la prevalenza di un'idea di ricambio attraverso l'eredità naturale e in fondo voler fare un'esperienza fuori e poi tornare all'azienda di famiglia ci parla di una nuova consapevolezza, più matura». Guai però a fare spallucce davanti ai risultati dell'indagine: attorno ai passaggi generazionali occorre mettere in atto un grande lavoro culturale. «Managerializzare per tempo le aziende probabilmente favorisce anche l'ingresso dei figli così come farle crescere di taglia o inserire stabilmente dentro le filiere. Sono tutti orientamenti che vanno nella stessa direzione».

## Carriere e patrimoni

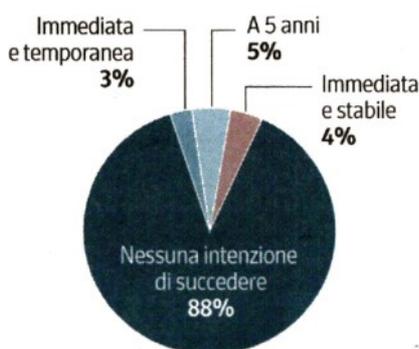
Gay chiama i papà a dare maggiore fiducia alle nuove

generazioni, a non demotivare i giovani con frasi come «qui si è fatto sempre così» e a non rallentare eccessivamente il timing del ricambio. «Anche perché nel business siamo in presenza di grandi discontinuità. Penso all'uso del remoto che ci ha fatto dimezzare i viaggi di lavoro, penso agli investimenti 4.0, ma anche all'attenzione al mondo Esg, ai processi di reshoring e al passaggio in atto in diversi settori dal prodotto al servizio. Sono tutti campi d'innovazione nei quali l'apporto dei figli nativi digitali può contribuire a stabilizzare e insieme rinnovare l'azienda, a generare più confidenza con il futuro». Sintetizzando: se non ora, quando?

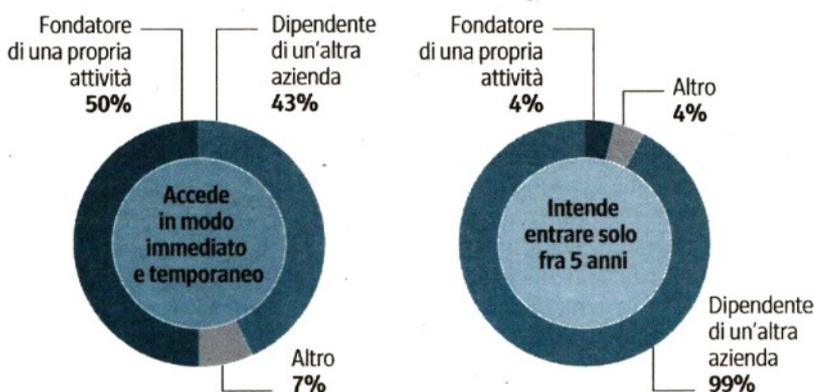
Se si tirano in ballo i nessi impresa-società un occhio al Veneto non guasta mai. Ed Enrico Carraro, presidente della Confindustria regionale, racconta come i fondatori lavorino sempre più a lungo nelle Pmi, «così un giovane che entra a 30 anni nell'azienda di famiglia rimane in secondo piano per troppo tempo e si stufa». Anche a me è capitato di aspettare, continua Carraro, ma l'azienda di famiglia era grande e poteva permettersi l'articolazione dell'organigramma e delle responsabilità che una piccola impresa non ha. Detto questo Carraro guarda all'indagine Liuc con qualche timore: «Le imprese hanno bisogno insieme di continuità e nuovi stimoli, ma le Pmi che lavorano nel mezzo delle catene del valore, e non hanno brand, non sono attraenti agli occhi del private equity e meno attrattive anche per i figli del fondatore». Le imprese nordestine fanno fatica infatti a cooptare i giovani imprenditori anche perché «fuori è facile fare carriera più velocemente che nell'azienda di famiglia». Tutte queste dinamiche messe assieme alla fine creano un rischio sistemico, «c'è un patrimonio di imprese che rischia di non trovare ricambio e di essere svenuto». Per evitarlo cosa possono fare le associazioni di rappresentanza? La ricetta per evitare o mitigare questi processi riporta alla gestione e alla programmazione dei passaggi generazionali, «e in questo caso devo dire che cominciano ad esserci professionisti che supportano l'avvicendamento, che aiutano i fondatori a trasmettere i valori dell'impresa e a programmare il ricambio».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**Il prima...** Le intenzioni di ingresso potenziali



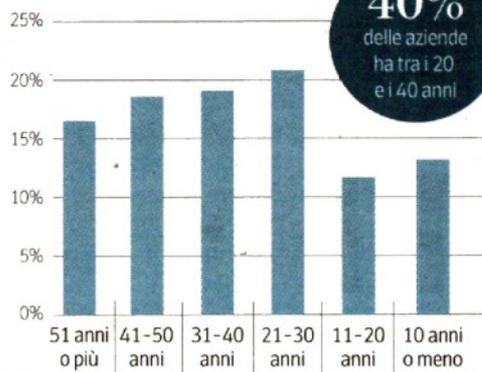
**... e il dopo** Le intenzioni tra coloro che accedono nell'azienda a 5 anni dall'ingresso



Pparra

### La fotografia

Gli anni dell'azienda dalla sua fondazione



**40%**  
delle aziende  
ha tra i 20  
e i 40 anni

### L'identikit

dei potenziali successori

**543**

I successori interessati

**82%**

È nato dal 1996 in poi

**37%**

Studia economia e  
management

**2%**

Frequenta un dottorato  
di ricerca o corsi executive

Fonte: Liuc, Università Cattaneo - Family Business Lab; Wave Lab, Università degli Studi di Bergamo; Cyfe



**La ricerca**  
Salvatore Sciascia,  
Co-direttore del Family  
Business Lab  
della  
Liuc-Università  
Cattaneo



**Le imprese/1**  
Marco Gay,  
presidente  
di Confindustria  
Piemonte



**Le imprese/2**  
Enrico Carraro,  
presidente  
Confindustria Veneto