

L'INTERVISTA SALVATORE SCIASCIA. Docente di Family Business alla **Liuc**
 Solo il 10% dei giovani ha l'ambizione di rilevare l'azienda del genitore

IMPRESA DI FAMIGLIA? SUCCEDERE AL PADRE NON INTERESSA PIÙ

EMANUELA LONGONI

Salvatore Sciascia, Docente di Family Business, Strategy and Performance e co-direttore di Fabula, Family Business Lab (Fabula) alla **Liuc**-Università Cattaneo, ha condotto, insieme a Tommaso Minola, Direttore del Center for Young and Family Enterprise (Cyfe) dell'Università degli Studi di Bergamo, lo studio "Dai banchi delle Università alle imprese di famiglia?". La ricerca, pubblicata lo scorso maggio, ha suscitato sconcerto nelle imprese familiari. **Dalla vostra ricerca emerge come circa solo 1 studente su 10 abbia intenzione di entrare nell'impresa di famiglia. Definirebbe allarmante questo dato?** Prima di tutto vorrei sottolineare che come Fabula abbiamo analizzato solo una parte delle risposte raccolte da un network composto da 19 università italiane, per verificare le propensioni alla carriera dei giovani italiani. Il nostro focus era rivolto appunto agli studenti che appartengono a famiglie imprenditoriali. In secondo luogo vorrei partire da un messaggio forte che il nostro studio vuole trasmettere agli imprenditori e cioè l'importanza della pianificazione del passaggio generazionale. Siamo partiti dal presupposto che se le imprese familiari sono la colonna portante dell'economia italiana perché sono l'85% delle imprese e perché danno lavoro al 70% delle persone, allora è essenziale garantirne la longevità e la prosperità e questo passa anche soprattutto dalla capacità di rea-

lizzare un buon passaggio generazionale. Una volta consapevoli che i figli non vogliono entrare, si deve iniziare subito a programmare il futuro dell'impresa, mentre si è ancora in forza. Se programmato questo futuro, anche se esterno alla famiglia, può essere positivo; l'impresa può essere venduta quando è sana ad un prezzo adeguato e alle persone giuste; oppure si può mantenerne la proprietà, ma investendo nel management, facendo crescere qualcuno all'interno o cercando all'esterno. **Nel vostro studio parlate sia di passaggio intra-familiare sia extra-familiare. È a questo che si riferisce?** Questo è il primo punto che nel comune sentire è spesso dimenticato. È fondamentale ricordarsi che il passaggio può essere intra-familiare o extra-familiare. È possibile che la generazione successiva a quella di chi ha fondato e guidato l'impresa non sia interessata o non sia capace; questo non significa che sia necessario passare loro il testimone. Si può garantire la longevità dell'impresa anche passando il testimone a qualcuno che non appartiene alla famiglia. Spesso viene visto come un fallimento il fatto che un'azienda venga venduta o nel caso la famiglia decida di mantenerne la proprietà, si avvalga di management esterno. È una falsa credenza che a mio parere spinge molte famiglie a decisioni sbagliate come un passaggio intra-fami-

liare a tutti i costi. **Menodi unragazzo su 10 vuole entrare in un'impresa di famiglia. È un dato che ci si poteva aspettare?** Prima di tutto occorre ricordare che questa cifra nel resto del mondo è più bassa che in Italia, con 1 giovane su 20 che a 5 anni dal termine del percorso di studi ha un'intenzione chiara di entrare in un'azienda. Un po' ovunque nel mondo ci si aspetta sempre meno passaggi intra-familiari. Le famiglie per prima cosa sono meno numerose e quindi ci sono meno opzioni. Poi sono meno unite e i singoli prendono le proprie strade in autonomia. I giovani di cui noi parliamo sono del resto i giovani della generazione Z; una generazione che crede molto nella libertà di espressione, che ha molte opportunità anche dal punto di vista geografico e che si sente ancor meno legata alle scelte della famiglia delle generazioni precedenti. Da evidenziare però è che uno su tre dei ragazzi che non manifesta l'intenzione di entrare nell'azienda di famiglia dichiara di voler lanciare una propria impresa e fare l'imprenditore. Se tra gli studenti di famiglie che possiedono un'azienda sono pochi quelli interessati alla successione, emerge però fra loro la maggiore voglia imprenditoriale rispetto ai colleghi senza un'azienda alle spalle. **Nella ricerca vi siete rivolti solo ai giovani universitari. È possibile che fra i diplomati o fra i figli di piccoli artigiani ci siano tendenze diverse?** Il nostro è uno spaccato di una fascia par-

ticolare di giovani che potrei definire dei capaci, ma penso francamente che una laurea sia necessaria e che non ci sia spazio nella complessità del mondo attuale per improvvisarsi imprenditori. Circa il tema della piccola impresa abbiamo provato a verificare se ci fosse una correlazione fra le caratteristiche delle imprese e l'intenzione di entrare o non entrare nelle imprese di famiglia e quello che abbiamo trovato, ed è la conferma di ciò che era facile aspettarsi, è che l'intenzione di entrare cresce al crescere delle dimensioni e delle performance aziendali. Se alle spalle c'è un'azienda grande e in crescita allora è più probabile che la nuova generazione voglia entrare. **Quali altre correlazioni avete individuato?** Per esempio abbiamo visto che né il settore in cui l'azienda è attiva, né la localizzazione geografica hanno impatto sulla scelta e sull'intenzione ad entrare. La maggioranza dei giovani che esprimono intenzione di entrare in azienda studia economia e management (37%) oppure ingegneria (31%) mentre il resto si divide principalmente tra discipline artistiche (11%) e informatiche (4%) e ultimo fattore correlato è la familiarità con l'impresa; averci lavorato part time o nei mesi estivi aiuta a scegliere di rimanere

Le imprese italiane

ASSETTO PROPRIETARIO

	PICCOLE*		MEDIO-GRANDI**		TOTALE	
	N	%	N	%	N	%
Familiari	6.721	69,1%	5.082	61,6%	11.803	65,7%
Filiali di Imprese Estere	1.402	14,4%	1.810	21,9%	3.212	17,9%
Cooperative e Consorzi	549	5,6%	402	4,9%	951	5,3%
Coalizioni	563	5,8%	304	3,7%	867	4,8%
Statali/Enti locali	264	2,7%	335	4,1%	599	3,3%
Controllate da Private Equity(P.E.)	167	1,7%	237	2,9%	404	2,2%
Controllate da Banche / Assicurazioni	41	0,4%	69	0,8%	110	0,6%
Controllate da Fondazioni	13	0,1%	6	0,1%	19	0,1%
Public companies	7	0,1%	6	0,1%	13	0,1%
TOTALE	9.727	100,0%	8.251	100,0%	17.978	100,0%

(*) Piccole: aziende con fatturato compreso tra 20 e 50 milioni di euro alla fine del 2019

(**) Medio-grandi: aziende con fatturato superiore a 50 milioni di euro alla fine del 2019 (FONTE AIDA)



Salvatore Sciascia



«Passaggio generazionale: pianificare è fondamentale»

