



Pierluigi Ascani

*Presidente Società
di Ricerca Format
Research*

Un filosofo danese diceva che un uomo è ciò che fa. E un uomo, una donna, un cittadino che è imprenditore, in qualche modo, si definisce attraverso ciò che fa.

Però un imprenditore non è soltanto qualcuno che mette a rischio la propria impresa e la propria famiglia per un'attività economica. Quell'attività economica, alla fine, rappresenta anche la sua esistenza, i valori nei quali crede e tante altre cose. Un'impresa forse si può chiudere andando dal notaio o alla Camera di Commercio, ma una vita di esperienze, una vita di ideali nei quali si è creduto, probabilmente non si può chiudere così, dal notaio.

Vediamo allora che cosa ci dice la ricerca a questo riguardo. È un'indagine molto vasta, che abbiamo svolto su un campione di imprenditori ed ex imprenditori senior, con oltre 500 interviste realizzate nei mesi di luglio e agosto di quest'anno. Si tratta, quindi, di una ricerca recentissima.

Cominciamo con il primo dato: qual è la condizione attuale degli imprenditori che abbiamo intervistato? Il campione è nazionale. Abbiamo chiesto loro quale delle seguenti situazioni descrivesse meglio la propria condizione attuale rispetto all'impresa.

Una porzione rilevante, pari al 45,2%, è pienamente attiva nella gestione dell'impresa. Vi ricordo che il campione è formato da imprenditori ed ex imprenditori con più di 55 anni. Il 16,8% è ancora nell'impresa, ma sta progressivamente riducendo il proprio ruolo. Abbiamo poi un segmento intermedio, piuttosto piccolo, pari al 3,2%: persone che sono ancora proprietarie dell'impresa, ma che non hanno più un ruolo veramente attivo. Infine, ci sono coloro che non sono più attivi: il 21,2% ha chiuso definitivamente l'impresa. Percentuali più piccole hanno invece trasferito l'impresa a familiari oppure ad altri soggetti.

Quali previsioni fanno questi imprenditori ed ex imprenditori per il futuro? Lo abbiamo chiesto a coloro che sono ancora attivi, domandando che cosa prevedano di fare nei prossimi cinque anni.

Un imprenditore su quattro circa, il 23,3%, non sa ancora che cosa fare. Questo dato dice molto anche sulla capacità di programmare il futuro dei nostri imprenditori, che ricordo operano tutti nel terziario, nel commercio, nel turismo o nei servizi. Il restante 76,7% ha invece un'idea di come agire nei prossimi cinque anni. Di questi, il 34% intende continuare a gestire l'impresa come fa oggi, mentre il 14,8% prevede di ridurre gradualmente il proprio ruolo operativo.

Ci sono poi coloro che stanno già pensando alla successione nella gestione: il 16,4% intende trasferirla a un familiare, mentre una percentuale più ridotta, pari al 4,4%, pensa di affidarla a un soggetto esterno alla famiglia. C'è inoltre un 17,2% che dichiara di voler chiudere l'attività e un 10% che vorrebbe vendere l'impresa. Non è una percentuale trascurabile, anche se il dato è in qualche modo confermato dalle statistiche sulla demografia delle imprese che ci restituiscono le Camere di Commercio.

I nostri imprenditori sono preparati alla transizione? Non tantissimo, anche perché alcuni passaggi sono piuttosto complicati.

Il 67,7% dichiara di aver pianificato la propria uscita. Ma bisogna considerare il grado di consapevolezza e di preparazione con cui gli imprenditori stanno affrontando, o hanno affrontato, questa prospettiva. Se guardiamo all'interno di quel 67,7%, solo il 12,8% ha un piano chiaro e già strutturato su che cosa fare dopo. C'è un 31,9% che ha ben chiaro il problema del dopo e ci sta pensando attivamente, ma non ha ancora definito una soluzione.



PROPOSTE E STRATEGIE
INTERGENERAZIONALI
PER IL COMMERCIO
DI PROSSIMITÀ

Un altro 23% ha qualche idea, ma la situazione è ancora molto incerta. Il 32,3% dichiara con grande trasparenza di non aver neppure avviato la pianificazione dell'uscita. In particolare, il 27,9% non ha ancora iniziato a fare nulla in questo senso.

Sono dati che fanno riflettere sui fattori che potrebbero favorire la continuità dell'impresa.

Abbiamo chiesto agli imprenditori che hanno completato la transizione, oppure che stanno pensando di affrontarla, quali siano i fattori che possono favorire la continuità aziendale. Come abbiamo visto, però, molti incontrano ancora grandi difficoltà e soltanto una percentuale ridotta ha già definito con chiarezza che cosa farà nei prossimi anni rispetto all'uscita dalla propria impresa.

I fattori che possono favorire la continuità sono diversi. Alcuni dipendono dagli imprenditori e dall'impresa, altri meno. Il primo è il radicamento dell'impresa nel territorio: il 56,4% afferma che la propria impresa è parte integrante del territorio in cui opera. Questo è fondamentale, perché crea un legame con il concetto di prossimità, con l'importanza dei negozi e delle imprese di vicinato, elementi essenziali non soltanto per le nostre città, ma anche per il vivere civile. Sono una componente fondamentale del nostro stile di vita. Il fatto che un'impresa sia radicata nel territorio significa che, se chiude, non si tratta di qualcosa che riguarda soltanto l'imprenditore, ma l'intera comunità. Tra i fattori che possono favorire la continuità e che dipendono maggiormente dall'imprenditore troviamo le competenze adeguate del successore, indicate dal 53,9%, e la chiarezza dei ruoli familiari e aziendali.

Ci sono poi altri elementi: la presenza di figli o familiari interessati a continuare l'impresa, una buona situazione economica aziendale, l'affiancamento tra le generazioni e la fiducia nel futuro del settore. I primi due fattori sui quali è importante concentrarsi sono le competenze adeguate del successore e la chiarezza dei ruoli familiari e aziendali. Si tratta di aspetti organizzativi sui quali possiamo aiutare concretamente i nostri imprenditori e le nostre imprese. Aiutare le imprese a riflettere su se stesse e sul futuro che le attende è, da questo punto di vista, particolarmente rilevante.

Accanto ai fattori che favoriscono la continuità, esistono anche ostacoli significativi. Il 70,4% degli imprenditori rileva la presenza di problemi importanti legati al momento in cui non potrà più guidare la propria impresa.

Abbiamo provato a distinguere questi problemi in due grandi categorie: quelli familiari e intergenerazionali e quelli economici. Tra i problemi familiari, il primo è che i familiari hanno scelto percorsi professionali diversi. Lo indica il 32,4%. Un imprenditore può avere uno o più figli che vogliono fare il medico o intraprendere un'altra professione, senza seguire l'esperienza imprenditoriale della famiglia. È una scelta del tutto legittima.

È però interessante anche quel 31,5% che segnala la mancanza di figli o familiari interessati a proseguire l'attività, oppure la scarsa preparazione manageriale o tecnica dei potenziali successori. Sono aspetti che dobbiamo tenere in considerazione e che si intrecciano con i fattori economici e di contesto che ostacolano il passaggio generazionale. Tra questi ultimi, il problema principale è l'eccessiva burocrazia e la complessità normativa, indicate da oltre il 41% degli imprenditori senior, cioè di coloro che hanno più di 55 anni. Un imprenditore può avere idee e progetti per crescere, ma si trova a dover affrontare ostacoli che rendono difficile realizzarli. Il 31,5% indica poi i costi di gestione troppo elevati, seguiti dai cambiamenti del mercato e dei consumi. Oggi fare impresa è molto più complicato rispetto al passato: tante cose sono cambiate e l'impresa che lascerà a mio figlio non sarà necessariamente quella che ho trovato o che ho costruito personalmente tanti anni fa.

Abbiamo chiesto agli intervistati quanto ritenessero utili alcuni strumenti per sostenere gli imprenditori senior nella fase di uscita o di transizione dell'impresa.

Al primo posto troviamo il supporto professionale, anche psicologico.

Come dicevamo, essere imprenditore non è soltanto una questione economica. Soprattutto se



PROPOSTE E STRATEGIE
INTERGENERAZIONALI
PER IL COMMERCIO
DI PROSSIMITÀ

si fa impresa da quarant'anni, non è qualcosa che riguarda esclusivamente la professione, ma investe il proprio essere come persona. Sono importanti anche le misure di protezione per gli imprenditori in condizioni di vulnerabilità economica, i percorsi di formazione per i successori e i servizi di consulenza per il passaggio generazionale.

Tutti questi strumenti possono aiutare gli imprenditori a immaginare la propria vita anche dopo l'uscita dall'impresa, quando saranno altri a portare avanti l'attività che spesso loro stessi hanno fondato. Un altro strumento importante riguarda le agevolazioni economiche e burocratiche, soprattutto fiscali, per la cessione e la continuità dell'impresa. Il 61,2% le ritiene utili.

Il passaggio generazionale, infatti, non è a costo zero: comporta costi per le imprese. Aiutare gli imprenditori a comprenderne l'entità e a individuare le soluzioni migliori per trasferire l'attività ai propri familiari o ai propri figli è un intervento concreto. Possono essere utili anche strumenti di accesso al credito per i successori e sportelli territoriali presso le associazioni di categoria, come quelli che, a dire la verità, esistono già presso molte Confcommercio.

Bisogna agire. Per questo abbiamo chiesto agli imprenditori quale fosse la loro percezione della desertificazione commerciale. In fondo, è proprio di questo che stiamo parlando. Se riusciamo a immaginare un futuro per le imprese dei nostri imprenditori, alcune attività potranno continuare a esistere. La chiusura di un'impresa, come si diceva prima, non è soltanto un fatto economico: riguarda tutti noi e le nostre città, che diventano più brutte, meno belle e meno interessanti da vivere. Le luci accese nei quartieri delle nostre città sono come stelle che si accendono. Sono una componente fondamentale del nostro stile di vita.

Abbiamo chiesto agli intervistati se, nel territorio in cui vivono e in cui la loro impresa ha operato negli ultimi anni, avessero percepito una riduzione di negozi, botteghe e pubblici esercizi. Il 44% risponde di sì e considera il fenomeno molto evidente. Per il 34,8% è abbastanza evidente. Complessivamente, quasi il 79% percepisce quindi il problema della desertificazione urbana, un fenomeno che va combattuto e che stiamo cercando di contrastare.

Gli stessi imprenditori hanno anche idee precise sulle cause di questa desertificazione. Abbiamo chiesto quali fossero, secondo loro, le principali cause della riduzione delle attività fisiche di prossimità. È importante ricordare che si tratta della voce degli imprenditori, non di quella di tecnici o esperti del settore: una testimonianza raccolta direttamente sul campo da Confcommercio. Al primo posto troviamo le pressioni economiche e competitive e i costi di gestione troppo elevati, indicati dal 41,5%. Seguono la concorrenza della grande distribuzione e delle catene e la crescita degli acquisti online. Ci sono poi altri fattori sui quali si potrebbe intervenire più facilmente, come la burocrazia, le autorizzazioni e gli adempimenti troppo complessi, oltre alla difficoltà di trovare personale. A questi si aggiungono le trasformazioni demografiche e urbane.

Siamo arrivati alle ultime slide della presentazione. Abbiamo chiesto agli imprenditori in che misura, secondo la loro esperienza, i negozi di vicinato svolgano o abbiano svolto funzioni importanti per la comunità, funzioni che non sempre sono visibili nei bilanci delle imprese. Il 60,2% considera il negozio un luogo di scambio di informazioni e di mutuo aiuto tra i cittadini. In fondo, è proprio nei negozi, nei bar e nei ristoranti che le persone si incontrano. Sono luoghi in cui si scambiano idee, non soltanto merci; si condividono opinioni e i valori prendono forma. Pensiamo a una persona che abita al terzo piano di un palazzo e che magari non incontra mai il proprio vicino, o lo vede appena quando esce di casa. Può capitare, invece, di incontrarlo proprio nel negozio di quartiere. I negozi sono anche un presidio di sicurezza sulle strade durante la giornata: lo indica quasi il 56,8 % degli intervistati. Sono inoltre un punto di ascolto e di contrasto alla solitudine degli anziani residenti e un riferimento per orientarsi tra i servizi del quartiere.

Tutto questo ha un valore economico? Nelle casse delle imprese del commercio al dettaglio, dei bar e degli altri esercizi che svolgono queste funzioni entrano direttamente risorse economiche legate a tali attività? Forse no. Ma, grazie a tutto questo, la società nel suo insieme è più solida.