

L'ADDIO (O LA SVOLTA) DELL'IMPRENDITORE SENIOR UNA SCELTA CHE CAMBIA LA VITA E IL QUARTIERE

Un'indagine di Format Research, Fondazione 50&Più ETS e Fondazione Giuseppe Orlando ETS rivela che per il 65% dei senior il ritiro non è un addio ma una transizione. E quando una serranda si abbassa si incrina la rete sociale ed economica di un territorio

di **Pierluigi Ascani** - *presidente Format Research*

Ci sono passaggi che, visti da fuori, sembrano semplici: ridurre le ore in negozio, lasciare la gestione a un figlio, vendere l'attività, abbassare la serranda. Per chi ha costruito un'impresa per decenni, però, questi gesti non riguardano soltanto il lavoro. Dentro ci sono reddito e patrimonio, ma anche relazioni, competenze, reputazione e una parte dell'identità personale. E c'è un aspetto meno evidente: quando cambia la presenza di un imprenditore, cambia anche il pezzo di territorio a cui quell'impresa appartiene. È da qui che parte l'indagine realizzata da Format Research con Fondazione 50&Più ETS e Fondazione Giuseppe Orlando ETS su 500 imprenditori e imprenditrici dai 55 anni in su. La ricerca, dal titolo *Il valore dell'esperienza civile ed economica degli imprenditori senior*, mostra percorsi diversi: c'è chi continua, chi riduce gradualmente il proprio impegno, chi trasferisce l'impresa e chi la chiude. La fase senior appare così meno come una data di scadenza e più come un tempo di trasformazione.

Un passaggio che può durare anni

Il 45,2% degli intervistati è ancora pienamente attivo nella gestione e un altro 16,8% sta progressivamente riducendo il proprio ruolo. Il 3,2% mantiene la proprietà senza più svolgere un'attività operativa. Tra chi ha già lasciato, il 6,6% ha trasferito l'impresa a familiari, il 7,0% a soggetti esterni, mentre il 21,2% ha chiuso definitivamente. L'uscita dall'impresa non coincide necessariamente con un giorno preciso: per molti il distacco è graduale, fatto di responsabilità che cambiano e decisioni che passano ad altri. Tra attivi e proprietari non operativi, il 76,7% ha già deciso come muoversi nei prossimi cinque anni. Il 34,0% pensa di continuare come oggi, il 14,8% di ridurre il proprio coinvolgimento, il 16,4% di passare la gestione a un familiare; altri



prevedono di vendere o chiudere. La maturità imprenditoriale non coincide quindi automaticamente con il ritiro: per molti significa ripensare il proprio posto nell'impresa.

Lasciare la gestione senza lasciare l'esperienza

Quasi due imprenditori attivi su tre, il 65,9%, sarebbero disponibili a rimanere coinvolti anche dopo l'uscita dal ruolo operativo, offrendo un supporto senza occuparsi della gestione quotidiana. È un dato importante perché un'impresa, soprattutto quando è cresciuta intorno al titolare, non è fatta soltanto di procedure. Una parte del suo funzionamento vive nella memoria di chi la guida: conoscenza dei clienti, rapporti con fornitori e collaboratori, sapere pratico accumulato in anni di decisioni. Quando il senior si fa da parte, la questione non è soltanto chi assume il comando, ma che cosa accade a questo patrimonio. Il ruolo di supporto può allora rappresentare una terza via tra il restare al comando e l'uscire completamente: una presenza meno operativa, che consente di trasformare l'esperienza anziché interromperla di colpo.

Uscire non è sempre traumatico Ma non è neutrale per tutti

Tra gli imprenditori non più attivi, il 58,9% non ha sperimentato difficoltà o impatti negativi dopo la cessione, la chiusura o il disimpegno. Per il restante 41,1%, però, il cambiamento ha avuto conseguenze concrete. Tra quelle più citate compaiono la riduzione del tenore di vita (37,1%), il disagio psicologico (28,2%) e la perdita significativa di reddito (23,0%). Il dato invita a evitare due semplificazioni. Lasciare l'impresa non significa necessariamente fragilità, ma non è sempre un passaggio indolore. Per alcuni ▶▶







si apre una nuova fase senza particolari contraccolpi; per altri vengono toccati insieme reddito, ruolo sociale, abitudini e percezione di sé. La transizione riguarda quindi anche la costruzione di un nuovo equilibrio personale.

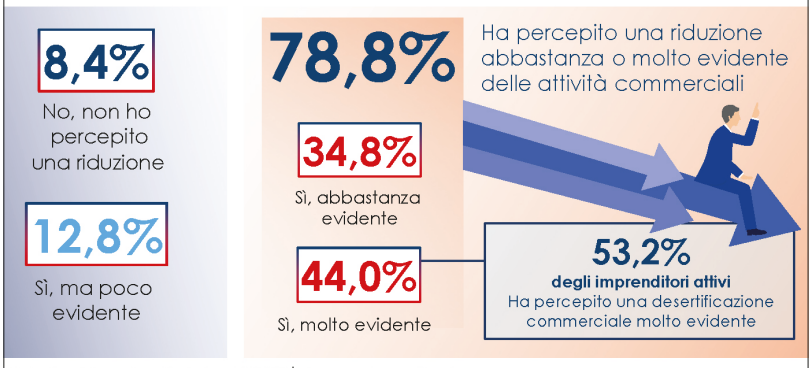
Quando chiude un'attività cambia anche il luogo intorno

A questo punto la ricerca cambia scala: dalla persona passa al territorio. Il 78,8% degli imprenditori ed ex imprenditori senior afferma di aver percepito negli ultimi anni una riduzione evidente di negozi, botteghe, pubblici esercizi e altre attività di prossimità. Tra chi è ancora attivo, il 53,2% descrive questa riduzione come molto evidente. Non è soltanto una questione di serrande abbassate. Il 71,4% associa la riduzione delle attività all'aumento dei locali sfitti e del degrado urbano, il 68,8% a una minore vivibilità di centri e quartieri, il 65,1% all'indebolimento delle relazioni sociali e del senso di comunità. La stessa quota vede una perdita di valore economico e commerciale delle aree interessate.

Il negozio di prossimità come infrastruttura sociale

C'è poi una dimensione meno visibile, ma vicina alla vita quotidiana. Il 60,2% considera il negozio di vicinato un luogo di scambio di informazioni e mutuo aiuto; per il 56,8% è un presidio di sicurezza durante la giornata; per il 54,6% è anche un punto di ascolto e contrasto alla solitudine degli anziani. Un intervistato su due gli riconosce inoltre una funzione di orientamento ai servizi del quartiere. Sono funzioni difficili da contabilizzare, ma concrete: informazione, mutuo aiuto, ascolto, presenza quotidiana. Non compaiono nei bilanci, ma contribuiscono alla vita di una strada. L'attività di

Nel territorio in cui vive o ha operato la Sua impresa, negli ultimi anni Lei ha percepito una riduzione di negozi, botteghe, pubblici esercizi o altre attività di prossimità?



Fonte: Format Research per Fondazione 50&Più ETS e Fondazione Giuseppe Orlando ETS | **Base campione:** 500 casi.

Secondo Lei, quanto la riduzione delle attività fisiche di prossimità incide sui seguenti aspetti del territorio?



Aumento dei locali sfitti e del degrado urbano	71,4%
Vivibilità dei centri urbani o dei quartieri	68,8%
Relazioni sociali e senso di comunità	65,1%
Valore economico e commerciale delle aree interessate	65,1%
Sicurezza e presidio del territorio	62,4%
Possibilità per i giovani di avviare nuove attività	61,1%
Attrattività del territorio per residenti e visitatori	60,5%
Servizi per anziani e persone con minore mobilità	57,9%

Fonte: Format Research per Fondazione 50&Più ETS e Fondazione Giuseppe Orlando ETS | **Base campione:** 458 casi (91,6%).

Secondo la Sua esperienza, in che misura il negozio di vicinato svolge (o svolgeva) le seguenti funzioni "invisibili" per la comunità?



Luogo di scambio di informazioni e mutuo aiuto tra i cittadini	60,2%
Presidio di sicurezza sulla strada durante la giornata	56,8%
Punto di ascolto e contrasto alla solitudine degli anziani residenti	54,6%
Punto di riferimento per l'orientamento ai servizi del quartiere	50,2%

Fonte: Format Research per Fondazione 50&Più ETS e Fondazione Giuseppe Orlando ETS | **Base campione:** 500 casi.

prossimità è anche una piccola infrastruttura sociale: quando scompare, si indebolisce una rete di relazioni.

Nessuna nostalgia facile

Gli imprenditori senior non attribuiscono la desertificazione a un'unica causa. Al primo posto indicano i costi di gestione troppo elevati (41,5%), seguiti dalla concorrenza della grande distribuzione, delle catene e dei discount (37,2%) e dalla crescita degli acquisti online (34,0%). Pesano anche la burocrazia e la complessità degli adempimenti, i costi dei locali e il cambiamento degli stili di consumo. Ne emerge un quadro più concreto della contrapposizione tra "vecchio" e "nuovo". Le attività di prossimità sono al centro di pressioni economiche, competitive e organizzative che si sommano tra loro. Per questo la continuità non può ridursi al desiderio di conservare tutto com'era.

La vera continuità è trasformare non trattenere

È questo il filo che unisce le due metà della ricerca. Da una parte c'è l'imprenditore senior che deve decidere quanto restare, come lasciare e che cosa trasmettere. Dall'altra c'è il territorio, che cambia quando le attività si riducono e con esse relazioni, servizi informali e presìdi quotidiani. Continuità non significa impedire il cambiamento. Significa evitare che il cambiamento disperda ciò che è stato costruito. Per l'impresa vuol dire non perdere competenze e relazioni quando il titolare si fa da parte. Per la persona, trovare un ruolo nuovo senza cancellare il valore dell'esperienza. Per il territorio, non lasciare che la chiusura di un'attività produca soltanto vuoto. Il vero passaggio, forse, non consiste semplicemente nel consegnare le chiavi. Consiste nel fare in modo che ciò che quelle chiavi hanno aperto per anni - un'impresa, una rete di rapporti, un pezzo di comunità - possa continuare, in forme nuove, a essere utile. ■

Quali sono, secondo Lei, le principali cause della riduzione delle attività fisiche di prossimità?

Pressioni economiche e competitive

41,5% - Costi di gestione dell'attività troppo elevati
37,2% - Concorrenza di grande distribuzione, catene e discount
34,0% - Crescita degli acquisti online
27,3% - Costi di affitto o acquisto dei locali troppo elevati
25,8% - Cambiamento degli stili di consumo
6,0% - Scarsa capacità delle pmi di integrare fisico e digitale

Criticità gestionali e istituzionali

30,3% - Burocrazia, autorizzazioni e adempimenti complessi
18,7% - Difficoltà a trovare personale
12,5% - Mancanza di passaggio generazionale nelle imprese
12,3% - Mancanza di politiche locali efficaci

Criticità gestionali e istituzionali

10,8% - Calo della popolazione residente, invecchiamento popolazione
2,6% - Turismo e affitti brevi che modificano l'equilibrio dei centri urbani

Fonte: Format Research per Fondazione 50&Più ETS e Fondazione Giuseppe Orlando ETS

Base campione: 500 casi. La somma dei valori % è maggiore di 100 poiché erano ammesse più risposte.



NOTA METODOLOGICA

La ricerca *Il valore dell'esperienza civile ed economica degli imprenditori senior* è basata su un campione sperimentale e ragionato di 500 imprenditori e imprenditrici senior, includendo sia persone ancora in attività sia ex imprenditori, di 55 anni e oltre, appartenenti ai settori del commercio, del turismo e dei servizi. L'indagine è stata effettuata da Format Research attraverso un questionario strutturato somministrato con metodologia mista CATI/CAWI nei mesi di luglio e agosto 2026.