



Camera di Commercio
Massa-Carrara



Istituto di Studi e Ricerche

Azienda speciale della Camera di Commercio di Massa-Carrara
Partecipata da: Amministrazione provinciale, Comunità montana della
Lunigiana, Comuni di Massa e di Carrara

Il passaggio generazionale di impresa nell'industria e nell'artigianato della provincia di Massa-Carrara.

La consistenza del fenomeno, le scelte prevalenti, le motivazioni e le problematiche

Ottobre 2011

Il campione analizzato

- ⦿ Il passaggio generazionale è nello stesso tempo un problema ed un'opportunità, e comunque un fatto pressoché necessitato, a meno che l'imprenditore rinunci all'esistenza della sua azienda.
- ⦿ Camera di Commercio e Istituto di Studi e Ricerche hanno già affrontato l'argomento, analizzando il terziario in generale i cui risultati sono riportati in appendice: la loro divulgazione aveva suscitato un notevole interesse, se non altro per la novità della ricerca.
- ⦿ Il passaggio generazionale riguarda però tutto il nostro sistema economico e, a ben vedere diventa più problematico per quella parte che solitamente si ricomprende nell'industria e nell'artigianato.

Il campione analizzato

- ◉ Da qui l'interesse per questa seconda ricerca, che prende in considerazione più comparti produttivi, secondo uno schema di classificazione adottato anche per le consuete indagini congiunturali.
- ◉ Dieci le tipologie di attività prese in esame, consueta la ripartizione dei risultati tra Carrara, Massa, Montignoso da un parte e Lunigiana dall'altra.
- ◉ Poco meno di 400 interviste complessive, per un campione pari al 15% dell'universo; se consideriamo gli addetti, l'indagine ha ricompreso attività che sommano nel campione quasi 3 mila occupati, un'ottima percentuale sul totale effettivo di circa 14 mila.

Il campione analizzato

Distribuzione interviste	Estrazione lapidei	Settore moda	Legno e mobilio	Chimica, farmaceutica, gomma e plastica	Meccanica e elettronica	Lavorazione lapidei	Nautica	Riparazioni	Altre industrie	Totale	
				Metalli							
Carrara	87,5%	33,3%	21,4%	31,3%	31,6%	44,6%	72,0%	33,3%	35,0%	32,9%	43,6%
Massa	6,3%	33,3%	33,3%	43,8%	39,5%	26,8%	22,7%	66,7%	40,0%	28,2%	29,8%
Montignoso	0,0%	0,0%	7,1%	0,0%	5,3%	1,8%	4,0%	0,0%	0,0%	1,2%	2,7%
Costa	93,8%	66,7%	61,9%	75,0%	76,3%	73,2%	98,7%	100,0%	75,0%	62,4%	76,2%
Lunigiana	6,3%	33,3%	38,1%	25,0%	23,7%	26,8%	1,3%	0,0%	25,0%	37,6%	23,8%
Totale	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Totale intervistate	16	15	42	16	38	56	75	6	20	85	369
Numero totale addetti	151	93	208	316	230	716	720	57	137	337	2.965



L'impresa risale a ...

- ◉ In generale il campione ci dice che quasi la metà (49%) delle imprese ha iniziato l'attività tra il 1980 e il 1999, il 23% tra il 1960 e il 1979, il 17%, quelle più giovani, dal 2000, le altre (11%) addirittura prima del 1960.
- ◉ Naturalmente sono davvero molte le differenze a seconda del settore: anziane le imprese dell'estrazione, molto più giovani tutte le altre.

Anno di fondazione dell'impresa	Estrazione lapidei	Settore moda	Legno e mobilio	Chimica, farmaceutica, gomma e plastica	Meccanica e Lavorazione		Altre			Totale	
				Metalli	elettronica	lapidei	Nautica	Riparazioni	industrie		
prima del 1960	43,8%	14,3%	5,4%	14,3%	8,3%	5,9%	16,7%	0,0%	0,0%	12,0%	11,7%
dal 1960 al 1979	18,8%	7,1%	32,4%	28,6%	22,2%	21,6%	18,2%	33,3%	17,6%	25,3%	22,6%
dal 1980 al 1999	25,0%	57,1%	48,6%	50,0%	52,8%	54,9%	56,1%	50,0%	41,2%	42,7%	49,1%
dal 2000	12,5%	21,4%	13,5%	7,1%	16,7%	17,6%	9,1%	16,7%	41,2%	20,0%	16,6%
Totale	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Anno medio di fondazione	1955	1987	1981	1981	1983	1985	1978	1989	1995	1979	1981



Un titolare dai capelli grigi

- Per il valore che può avere, in questo caso, una media, l'età dell'imprenditore si assesta sui 54 anni, e per la verità sarebbe molto minore se non ci fosse la maggioranza degli over 65 nel comparto dell'estrazione.

Età del titolare	Estrazione lapidei	Settore moda	Legno e mobilio	Chimica, farmaceutica, gomma e plastica	Meccanica e Lavorazione	Nautica	Riparazioni	Altre industrie	Totale		
				Metalli	elettronica						
under 35	6,7%	8,3%	2,7%	8,3%	2,9%	2,1%	5,0%	0,0%	6,7%	3,9%	4,2%
da 36 a 49 anni	26,7%	25,0%	32,4%	33,3%	38,2%	29,8%	30,0%	0,0%	40,0%	39,0%	33,3%
da 50 a 64 anni	26,7%	50,0%	43,2%	33,3%	32,4%	53,2%	35,0%	100,0%	53,3%	36,4%	40,4%
over 65	40,0%	16,7%	21,6%	25,0%	26,5%	14,9%	30,0%	0,0%	0,0%	20,8%	22,1%
Totale	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Età media del titolare	58	54	54	53	54	53	55	51	48	53	54

L'imprenditore con il diploma in tasca

- Il 53% è in possesso di un diploma, e questo valore diventa nettamente più alto sia nel settore della moda che nelle riparazioni.
- I titolari con laurea sono poco più del 10%, ma la percentuale sale nella chimica e farmaceutica e soprattutto nella lavorazione del marmo; anche l'estrazione presenta valori ragguardevoli.

Titolo di studio del titolare	Estrazione lapidei	Settore moda	Legno e mobilio	Chimica, farmaceutica, gomma e plastica		Meccanica e Lavorazione lapidei		Nautica	Riparazioni	Altre industrie	Totale
				Metalli	elettronica	Meccanica	Lavorazione lapidei				
nessun titolo/licenza elementare	6,7%	6,7%	10,3%	7,1%	16,7%	3,8%	10,8%	0,0%	5,3%	3,7%	7,6%
licenza media	20,0%	13,3%	33,3%	28,6%	33,3%	22,6%	32,3%	33,3%	10,5%	36,6%	29,4%
diploma	60,0%	73,3%	46,2%	50,0%	41,7%	62,3%	41,5%	66,7%	78,9%	52,4%	52,9%
laurea/post laurea	13,3%	6,7%	10,3%	14,3%	8,3%	11,3%	15,4%	0,0%	5,3%	7,3%	10,2%
Totale	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Passaggio generazionale: quanti gli interessati e chi lo farà

- ◉ A guardare i numeri potrebbe sembrare che il problema esista solo in parte se è vero che più del 71% non ce l'ha proprio in testa. Il valore complessivo diventa addirittura più alto nella nautica, nella meccanica e nella lavorazione del marmo.
- ◉ Viene da chiedersi se sia un'affermazione consapevole o una sorta di rinvio nel porsi il problema.
- ◉ Coloro che lo hanno fatto, 11%, e un altrettanto 11% che lo farà nei prossimi anni, hanno maggiori certezze anche sul come affrontarlo.
- ◉ Il passaggio ha interessato soprattutto il settore della chimica e della farmaceutica e interesserà maggiormente il comparto della moda, molto meno gli altri.

Passaggio generazionale: quanti gli interessati e chi lo farà

- ◉ Se si guarda alla quota di incerti, davvero modesta, se ne ricava l'impressione che non sia del tutto vero l'interrogativo posto prima e che, invece, gli operatori sappiano di cosa parlano.
- ◉ Verrebbe comunque da concludere che nel panorama produttivo locale il tema del passaggio generazionale non sia proprio così sentito come invece in altri comparti (si veda il terziario).
- ◉ Difficile esplicitare le ragioni di questo risultato, anche se il connubio competenze specifiche di settore, gestione personale dell'impresa, dimensione relativamente modesta della stessa, sembra in qualche modo spiegare alcuni atteggiamenti.

Passaggio generazionale: quanti gli interessati e chi lo farà

- Anche la correlazione a seconda dell'età del titolare non offre una chiave interpretativa univoca.

Ha effettuato il passaggio di testimone?	Estrazione lapidei	Settore moda	Legno e mobilio	Chimica, farmaceutica, gomma e plastica	Meccanica e Lavorazione		Nautica	Riparazioni	Altre industrie	Totale	
				Metalli	elettronica	lapidei					
sì, l'ho fatto negli ultimi 5 anni	18,8%	0,0%	14,3%	31,3%	13,2%	10,7%	12,0%	0,0%	15,0%	5,9%	11,4%
lo farò nei prossimi 5 anni	12,5%	33,3%	14,3%	6,3%	5,3%	10,7%	14,7%	0,0%	10,0%	5,9%	10,8%
non l'ho fatto e non lo farò prossim	62,5%	66,7%	61,9%	43,8%	73,7%	75,0%	69,3%	83,3%	65,0%	82,4%	71,3%
non sa/ Non risponde	6,3%	0,0%	9,5%	18,8%	7,9%	3,6%	4,0%	16,7%	10,0%	5,9%	6,5%
Totale	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Ha effettuato il passaggio di testimone?	under 35	da 36 a 49 anni	da 50 a 59 anni	da 60 a 64 anni	da 65 a 69 anni	over 70	Totale
		Sì, l'ho fatto negli ultimi 5 anni	31,3%	16,1%	4,5%	7,9%	
Lo farò nei prossimi 5 anni	0,0%	0,8%	12,5%	28,9%	14,3%	32,4%	10,8%
Non l'ho fatto e non lo farò prossim	68,8%	80,6%	72,7%	55,3%	71,4%	44,1%	71,3%
Non sa/ Non risponde	0,0%	2,4%	10,2%	7,9%	5,7%	17,6%	6,5%
Totale	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Passaggio generazionale: fenomeno recente ma non troppo

- Quell'11% di imprenditori che ha invece provveduto a passare il testimone (in termini assoluti, circa 250) lo ha fatto specialmente negli ultimi cinque anni; relativamente pochi, invece, negli ultimi mesi, nonostante la crisi in atto.

Se lo ha fatto negli ultimi 5 anni, quando si è verificato?	Lapideo	Metal- meccanica	Altre industrie	Totale
negli ultimi 6 mesi / è in corso	14,3%	0,0%	14,3%	10,0%
non oltre 24 mesi fa	42,9%	25,0%	35,7%	35,0%
oltre 24 mesi fa	42,9%	75,0%	50,0%	55,0%
Totale	100%	100%	100%	100%



Di padre in figlio

- ◉ E' proprio così, in tutti e tre i macrosettori presi in considerazione si registra una precisa tendenza, ovvero passare la mano all'interno della propria famiglia: riguarda più del 62% dei casi.
- ◉ Vi è poi un buon 20% di coloro che ha già effettuato il passaggio, che ha deciso di non cedere la proprietà e di affidarsi alla gestione temporanea a terzi.
- ◉ Chi ha venduto non arriva al 18%.
- ◉ Insomma, un imprenditore molto affezionato alla propria attività.

Di padre in figlio

- Il più delle volte è stata indispensabile la collaborazione di professionisti e soprattutto di consulenti esterni, un po' meno delle associazioni di categoria.

In che modo è avvenuto tale passaggio?	Lapideo	Metal- meccanica	Altre industrie	Totale
attraverso l'acquisto dell'azienda (da terzi)	14,3%	23,1%	15,4%	17,5%
attraverso la rilevazione della gestione, ma non della proprietà	28,6%	23,1%	7,7%	20,0%
attraverso un passaggio interno alla famiglia	57,1%	53,8%	76,9%	62,5%
Totale	100%	100%	100%	100%

Vi siete fatti assistere da terzi?	Lapideo	Metal- meccanica	Altre industrie	Totale
si	64,3%	53,8%	64,3%	61,0%
no	35,7%	46,2%	35,7%	39,0%
Totale	100%	100%	100%	100%

Nel passaggio vi è stata l'assistenza di terzi?	Lapideo	Metal- meccanica	Altre industrie	Totale
associazione di categoria	11,1%	14,3%	22,2%	16,0%
consulenti esterni	88,9%	85,7%	77,8%	84,0%
Totale	100%	100%	100%	100%

Perché il passaggio?

- ◉ Per la netta maggioranza dei casi, il passaggio è avvenuto per ricambio naturale, o per motivi di salute o strettamente personali. Raramente, per realizzare liquidità.
- ◉ Questo risultato è del tutto coerente con la quota minimale di coloro che hanno venduto definitivamente.

La cessione dell'attività è avvenuta per...	Lapideo	Metal- meccanica	Altre industrie	Totale
esigenze legate ad un processo di ricambio naturale (anzianità)	46,7%	53,8%	71,4%	57,1%
bisogno di realizzo monetario	13,3%	7,7%	0,0%	7,1%
motivi personali/di salute	6,7%	7,7%	14,3%	9,5%
altro	13,3%	7,7%	0,0%	7,1%
non so	20,0%	23,1%	14,3%	19,0%
Totale	100%	100%	100%	100%



Problemi nella fase di passaggio?

- Qualcuno potrebbe pensare a difficoltà burocratiche, ma non è così perché le difficoltà maggiori sono state altre: accordi sofferti, mancata unanimità di vedute in famiglia, problematiche nei rapporti con il personale.

Ha incontrato problemi nella fase di passaggio?	Lapideo	Metal- meccanica	Altre industrie	Totale
si	64,3%	53,8%	64,3%	61,0%
no	35,7%	46,2%	35,7%	39,0%
Totale	100%	100%	100%	100%

Se Sì, di che tipo?	Lapideo	Metal- meccanica	Altre industrie	Totale
difficoltà a trovare un accordo con il precedente proprietario per l'acquisto/gestione	8,3%	7,1%	6,3%	7,1%
vi sono state divergenze di vedute in ambito familiare	8,3%	7,1%	6,3%	7,1%
difficoltà burocratiche e/o nei rapporti con le banche	0,0%	0,0%	6,3%	2,4%
difficoltà nei rapporti con il personale	8,3%	7,1%	6,3%	7,1%
altro	8,3%	7,1%	0,0%	4,8%

E gli occupati?

- ◉ Per l'occupazione cambia poco e se cambia peggiorano le cose.
- ◉ E proprio così a leggere i numeri della ricerca: gli occupati rimangono stabili per il più delle volte, ma in più di 1 circostanza su 4 diminuiscono.
- ◉ Razionalizzazione dei costi o impatto della crisi?

Rispetto a quando ha rilevato l'impresa, gli occupati sono...	Lapideo	Metal- meccanica	Altre industrie	Totale
aumentati	14,3%	0,0%	7,1%	7,3%
diminuiti	42,9%	30,8%	7,1%	26,8%
rimasti stabili	42,9%	69,2%	85,7%	65,9%
Totale	100%	100%	100%	100%
Variazione %	-14,1%	-2,2%	0,0%	-6,5%

Cosa cambia con il passaggio?

- ◉ Intanto l'imprenditore subentrato è oltremodo soddisfatto (95%) della scelta che ha fatto e continuerà a svolgere la stessa attività.
- ◉ Pochissimi sono i "pentiti".
- ◉ Continuerà a svolgere l'attività e non apporterà grandi innovazioni nella gestione (74%), ma non manca chi pensa ad aggregazioni di imprese, ad aprire l'azienda a capitali esterni ed anche, ma un po' meno, a collaborazioni strutturate con altre imprese.
- ◉ Si tratta peraltro di modificazioni della gestione molto modeste: viene quasi da dire che il passaggio generazionale riguarda essenzialmente la titolarità e non l'attività in sé, e tanto meno il modo di condurla.

Cosa cambia con il passaggio?

Chi è subentrato è soddisfatto della nuova avventura?	Lapideo	Metal- meccanica	Altre industrie	Totale
sì, e la riaffronterei nello stesso modo	92,3%	100,0%	92,3%	94,9%
sì, ma la affronterei in modo diverso (altro luogo/settore/tipo di gestione)	7,7%	0,0%	7,7%	5,1%
no, fare impresa oggi è diventato troppo complicato	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Totale	100%	100%	100%	100%
Il subentrante nei prossimi 5 anni continuerà a svolgere lo stesso tipo di impresa nello stesso luogo?	Lapideo	Metal- meccanica	Altre industrie	Totale
si, assolutamente	92,9%	100,0%	100,0%	97,6%
non proprio, manterrò l'impresa ma cambierò sede	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
non proprio, manterrò l'impresa ma cambierò settore	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
no, ho intenzione di chiudere	7,1%	0,0%	0,0%	2,4%
Totale	100%	100%	100%	100%
Il subentrante sarebbe disponibile a...	Lapideo	Metal- meccanica	Altre industrie	Totale
aprire l'azienda a capitali esterni	21,4%	0,0%	0,0%	7,7%
ricorrere a managers esterni	7,1%	0,0%	0,0%	2,6%
aggregazioni/fusioni con altre imprese	14,3%	15,4%	0,0%	10,3%
fare operazioni di joint venture con altre imprese	7,1%	7,7%	0,0%	5,1%
niente di tutto questo	50,0%	76,9%	100,0%	74,4%
Totale	100%	100%	100%	100%

Quanti gli imprenditori pronti al passaggio generazionale?

- ◉ Abbiamo visto essere circa l'11% gli imprenditori pronti a passare la mano e, rispetto a chi ha già provveduto a farlo, si accentua la quota di coloro che passeranno il testimone ad un componente della famiglia: in questo caso raggiunge e supera il 76%, a fronte di un poco più del 13% che invece ha intenzione di cedere definitivamente l'attività.

Quale strategia adotterà per il futuro passaggio di testimone?	Lapideo	Metal- meccanica	Altre industrie	Totale
cessione della proprietà a terzi	0,0%	11,1%	23,5%	13,2%
cessione della gestione a terzi, ma mantenimento della proprietà	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
passaggio di consegne ad un componente della famiglia	100,0%	88,9%	52,9%	76,3%
non l'ho ancora pianificato	0,0%	0,0%	23,5%	10,5%
Totale	100%	100%	100%	100%

A chi?

- ◉ La scelta avverrà all'interno della famiglia ed è stato individuato l'erede (non cambiano in questo caso i dati tra i settori), il quale ha un'età media di 34 anni e nella maggior parte dei casi ha in tasca un diploma, ma vi è un buon 33% dotato di laurea.
- ◉ L'erede prescelto lavora già, del resto, in azienda, per lo meno nel 69% dei casi esaminati, con funzioni soprattutto direttive o quantomeno di quadro o impiegato.
- ◉ Una scelta, quella dell'erede, che, per l'89% degli imprenditori, non sembra trovare ostacoli all'interno della famiglia.

A chi?

		Metal-	Altre	
Nel caso di passaggio di consegne in famiglia, ha già individuato il suo erede?	Lapideo	meccanica	industrie	Totale
si	91,7%	87,5%	88,9%	89,7%
no	8,3%	12,5%	11,1%	10,3%
Totale	100%	100%	100%	100%
		Metal-	Altre	
Età media dell'erede	Lapideo	meccanica	industrie	Totale
età media (in anni)	37	28	36	34
		Metal-	Altre	
Titolo di studio dell'erede	Lapideo	meccanica	industrie	Totale
nessun titolo/licenza elementare	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
licenza media	0,0%	14,3%	12,5%	8,3%
diploma	55,6%	71,4%	50,0%	58,3%
laurea/post laurea	44,4%	14,3%	37,5%	33,3%
Totale	100%	100%	100%	100%



A chi?

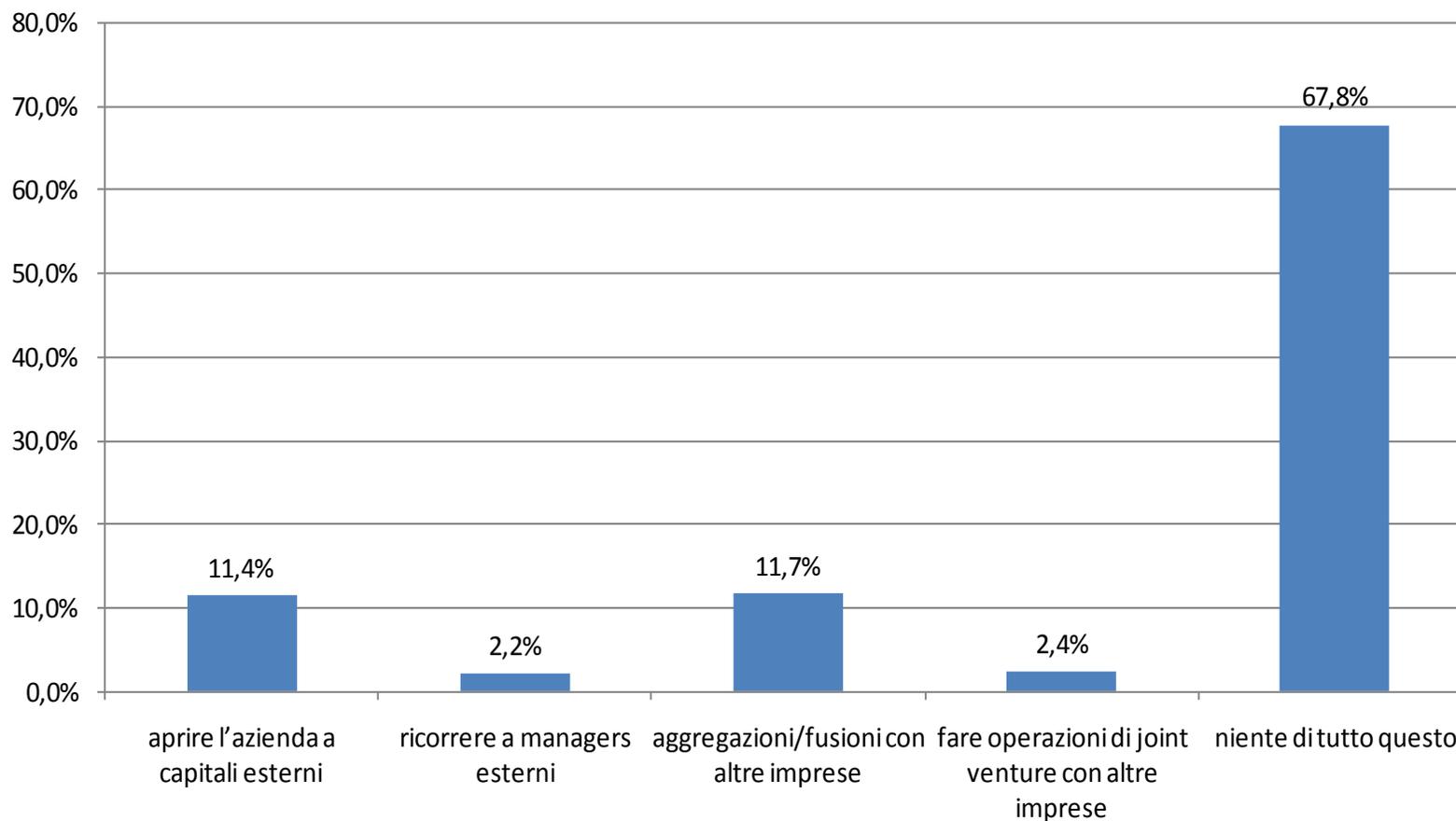
Il suo erede ricopre già una posizione in azienda	Lapideo	Metal- meccanica	Altre industrie	Totale
si	81,8%	71,4%	50,0%	69,2%
no	18,2%	28,6%	50,0%	30,8%
Totale	100%	100%	100%	100%
Se Sì, quale posizione?	Lapideo	Metal- meccanica	Altre industrie	Totale
direttivo	44,4%	60,0%	25,0%	44,4%
quadro (capo ufficio)	33,3%	20,0%	25,0%	27,8%
impiegato	22,2%	20,0%	50,0%	27,8%
altro	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Totale	100%	100%	100%	100%
Quale sarà il problema principale che crede dovrà affrontare?	Lapideo	Metal- meccanica	Altre industrie	Totale
divergenze di vedute in ambito familiare	0,0%	25,0%	13,3%	11,1%
non incontrerò particolari problemi	100,0%	75,0%	86,7%	88,9%
Totale	100%	100%	100%	100%

Indipendentemente dal passaggio generazionale...

- ◉ C'è il pericolo di chiusure di attività? Solo nel 9% dei casi, ma il 17% non lo esclude.
- ◉ In coloro che sono interessati a continuare l'attività prevale la conservazione del modello esistente (68%).
- ◉ Significative, anche se poco elevate, le quote di coloro che sono propensi ad aprire l'azienda a capitali esterni e a collaborazioni strutturate con altre imprese.

Indipendentemente dal passaggio generazionale...

Qualora dovesse continuare l'attività, sarebbe disponibile a ...



Considerazioni conclusive

- ◉ Nell'attività di ricerca spesso accade di ritrovarsi di fronte ad una dimensione qualitativa del fenomeno indagato che in partenza si presumeva più complessa ed anche più rilevante.
- ◉ E' il caso di questa nostra indagine, di cui non intendiamo affatto sottovalutare l'intento, ma che ci offre la consistenza del problema del passaggio generazionale in una misura molto meno cruciale di quanto il tema ci facesse supporre.
- ◉ Non che il problema non ci sia, ma anche quando c'è, le criticità sono abbastanza elementari e correlate il più delle volte con le naturali esigenze dell'imprenditore.

Considerazioni conclusive

- ◉ Eppure la letteratura sulla materia ci avrebbe fatto credere il contrario: ovviamente la nostra realtà imprenditoriale è ancora una volta del tutto particolare.
- ◉ Stiamo parlando di industria e artigianato, perché per il terziario le cose non sono affatto così, come dimostra l'analoga ricerca del 2010.
- ◉ Ricercare spiegazioni di queste diversità settoriali non è facile, a meno che non si ammetta, quasi per definizione, che commercio e turismo siano comparti più soggetti al cambio di timone.

Considerazioni conclusive

- ◉ Un'affermazione questa che non ci sentiamo, però, di condividere, e che rende ancora più problematico interpretare i risultati oltre quello che i dati da soli sono in grado di esprimere.
- ◉ E questo è tanto più vero perché le conclusioni a cui siamo arrivati non trovano distinzioni significative all'interno dei comparti produttivi indagati.
- ◉ Una spiegazione, non sappiamo quanto risolutiva, la possiamo individuare nel limite metodologico che è insito nella rilevazione telefonica.

Considerazioni conclusive

- ◉ Con tale sistema, infatti, non è possibile cogliere le motivazioni psicologiche che, in casi come questi, assumono un peso determinante nelle scelte o nelle non scelte da compiere.
- ◉ Probabilmente un'indagine diretta avrebbe consentito di acquisire motivazioni, propensioni, grado di consapevolezza del tema, atteggiamenti culturali in grado di spiegare meglio le elaborazioni statistiche.



Considerazioni conclusive

- ◉ Comunque, l'imprenditorialità locale, esaminata attraverso l'età del titolare o degli amministratori, non presenta da questo punto di vista peculiarità tali da giustificare pienamente i risultati che abbiamo riscontrato.
- ◉ E' vero, per esempio, la numerosità degli amministratori si addensa soprattutto tra i 30 e i 49 anni (47%) e tra i 50 e i 70 anni (37%), ma questo dato è comune alla Toscana e all'Italia.

Considerazioni conclusive

- ◉ E' vero anche che nelle ditte individuali l'età media del titolare si abbassa leggermente e che complessivamente, nel panorama dell'imprenditoria locale, i giovani (dai 18 ai 30 anni) superano di poco il 3% del totale, ma i corrispondenti valori nazionali e regionali non sono molto distanti.
- ◉ Semmai, preoccupa un'altra constatazione: nel corso degli ultimi anni è diminuita la quota di giovani imprenditori, a fonte, come sappiamo, di un costante aumento del numero delle imprese.



Un approfondimento su alcune questioni strategiche

- ◉ Per alcune questioni, quelle considerate più centrali nel processo decisionale del passaggio generazionale di impresa, si è inteso procedere con un'analisi più dettagliata su scala territoriale, guardando alle differenze di risposta e di comportamento tra i comuni della fascia costiera e quelli dell'entroterra.
- ◉ Innanzitutto è bene ribadire che poco più dei $\frac{3}{4}$ delle imprese intervistate sono localizzate nella zona di costa, e il restante in Lunigiana, una ripartizione che rispetta sostanzialmente la distribuzione reale delle industrie della provincia.

Il passaggio generazionale interessa di più la costa

- ◉ In merito alle scelte compiute o alle intenzioni future, non sembrano scorgersi, a prima vista, particolari distinzioni tra zona di costa ed entroterra.
- ◉ In realtà nei comuni del litorale, la questione del passaggio generazionale sembra aver coinvolto o coinvolgere nel futuro un maggior numero di imprese (quasi il 23%) rispetto a quelle della Lunigiana (20,7%).

Ha effettuato il passaggio di testimone?	Lunigiana	Costa
sì, l'ho fatto negli ultimi 5 anni	9,2%	12,1%
lo farò nei prossimi cinque anni	11,5%	10,6%
non l'ho fatto e non l'ho farò prossimamente	73,6%	70,6%
non sa/non risponde	5,7%	6,7%
Totale	100%	100%

In Lunigiana si è intrapresa o si intraprenderà di più la strada della cessione

- ◉ Nel caso di passaggio già avvenuto, in Lunigiana la strada della vendita o della cessione della gestione a terzi è stata più battuta che in costa, anche se la scelta è caduta prevalentemente, anche lì, sul passaggio interno alla famiglia.
- ◉ Discorso analogo tra chi ha deciso che mollerà l'azienda nei prossimi cinque anni: maggiore predilezione, da parte delle imprese lunigianesi a vendere a terzi, ma anche in questa circostanza la scelta di lasciare il timone di comando al proprio figlio resta la strategia preminente.

In Lunigiana si è intrapresa o si intraprenderà di più la strada della cessione

In che modo è avvenuto il passaggio (già affrontato)?	Lunigiana	Costa
attraverso l'acquisto dell'azienda (da terzi)	25,0%	15,6%
attraverso la rilevazione della gestione, ma non della proprietà	25,0%	18,8%
attraverso un passaggio interno alla famiglia	50,0%	65,6%
Totale	100%	100%

Nel caso di passaggio futuro, quale strategia adotterà?	Lunigiana	Costa
cessione della proprietà a terzi	22,2%	10,3%
cessione della gestione a terzi, ma mantenimento della proprietà	0,0%	0,0%
passaggio di consegne da un componente della famiglia	66,7%	79,3%
non l'ho ancora pianificato	11,1%	10,3%
Totale	100%	100%

In Lunigiana si è intrapresa o si intraprenderà di più la strada della cessione

- ⦿ Per la Lunigiana, una scelta obbligata o una decisione voluta quella di rivolgersi maggiormente al mercato?
- ⦿ Se in parte, forse, è una scelta voluta, alla luce di una situazione economica certamente più fragile per le attività dell'entroterra rispetto a quelle della costa, l'impressione è che, tuttavia, questi processi decisionali siano influenzati anche da un più alto tasso di emigrazione dei giovani lunigianesi.



Difficoltà diverse per scelte un po' differenti

- Queste scelte parzialmente diverse tra le imprese delle due zone hanno avuto, inevitabilmente, ricadute differenti nelle problematiche riscontrate in coloro che il passaggio lo hanno già affrontato: le imprese lunigianesi, più di quelle della fascia costiera, si sono imbattute di più in questioni legate all'accordo economico con il compratore, a rapporti difficili con il personale e, novità, con la burocrazia e il sistema bancario.

Se Sì, di che tipo?	Lunigiana	Costa
difficoltà a trovare un accordo con il precedente proprietario per l'acquisto/gestione	12,5%	5,9%
vi sono state divergenze di vedute in ambito familiare	0,0%	8,8%
difficoltà burocratiche e/o nei rapporti con le banche	12,5%	0,0%
difficoltà nei rapporti con il personale	12,5%	5,9%
altro	0,0%	5,9%

In costa si sa già a chi passare la mano

- Tra coloro che, invece, passeranno il testimone nel futuro, mantenendo però il comando all'interno della famiglia, vi sono imprese, in particolare in Lunigiana (1/6), che ancora non hanno individuato l'erede al quale passare la mano per affrontare le complesse sfide dei prossimi anni.

Nel caso di passaggio futuro di consegne in famiglia, ha già individuato il suo erede?	Lunigiana	Costa
si	83,3%	91,3%
no	16,7%	8,7%
Totale	100%	100%