

La trasmissione di impresa nell'artigianato: identità, territorio e interventi di *policy*

di Giuseppe Vivace

Responsabile Area Economica di Cna Lombardia e componente del tavolo sul Transfer Business del Ministero dello Sviluppo Economico.

Un film uscito lo scorso inverno, tratto da un famoso libro per ragazzi, può darci l'idea del tema della trasmissione di impresa nelle aziende "a conduzione personale", tipiche dell'artigianato e delle micro imprese in Italia.

Parliamo de "La Fabbrica di Cioccolato"¹. Ricorderete certamente il personaggio principale quel Willy Wonka, tipo un po' bizzarro proprietario della fabbrica da lui gestita in solitudine.

Accortosi dell'avanzare dell'età decide di trovare un subentrante a cui cedere l'azienda. Indice così un concorso premio. Alla fine vince Charlie un ragazzo semplice e dalla faccia pulita, mosso da passione e curiosità. Quando gli si propone questa opportunità, Charlie accetta a condizione di portarsi con lui la sua famiglia (allargata con genitori e nonni) con cui condivide la sua vita e le sue emozioni in una vecchia casa vicino alla fabbrica. Per Willy Wonka la cosa è improponibile: non accetta l'idea che la sua fabbrica possa essere gestita collegialmente. Cade in depressione, gli affari vanno male, manca la spinta innovativa. Alla fine riflette sulla proposta di Charlie e la accetta cosicché il ragazzo può portarsi con lui anche la sua famiglia. Un film a lieto fine, *politically correct*, appunto.

Non sempre però la realtà è così positiva almeno a guardare cosa succede nel mondo dell'artigianato e della micro impresa in Italia e in Europa.

Tuttavia il film a mio parere ci dà alcuni spunti illuminanti e cioè:

- il lato negativo e rischioso di "un solo uomo al comando" e di converso l'importanza della famiglia e in senso largo del gruppo, alla guida dell'impresa;
- il preparare per tempo il trasferimento dell'azienda è condizione vitale per la sopravvivenza dell'impresa stessa.

Nel caso di Willy Wonka, egli ha avuto molta fortuna a trovare un subentrante, ma appunto quello è un film. Nella realtà, come vedremo, quei colpi di fortuna sono un po' più difficili.

Ma partiamo dai dati che sono esemplificativi di ciò che succede nella microimpresa e nell'artigianato non solo in Italia ma anche in Europa².

Alcuni dati

Innanzitutto va detto che il tema della trasmissione non può essere slegato dalle caratteristiche del tessuto produttivo lombardo, dove il 97% delle imprese ha meno di 20 addetti con una media di 5,5 addetti. Il 72% di esse ha poi massimo due addetti³. Quando parliamo di trasmissione di impresa dobbiamo dunque avere chiaro di quale impresa parliamo: un conto è affrontare e gestire questo processo in una impresa con 100 e oltre dipendenti dove appunto non mancano le condizioni e gli strumenti, anche finanziari, per accompagnarne la trasmissione, un altro conto è gestirla in questa tipologia di imprese sottocapitalizzate e incentrate su una forte personalizzazione della guida aziendale. Non a caso sono queste le imprese che soffrono di più i problemi di continuità.

I dati forniti da un'indagine, condotta da Formaper, sono drammatici e nello stesso tempo eloquenti. Da una ricerca effettuata su 1.700 imprese lombarde cessate, risulta che il 41% di queste ha chiuso per motivi riconducibili alla mancanza di successori⁴. Se guardiamo le dimensioni ci accorgiamo che il 90% di queste sono microimprese, moltissime nella fascia da 1 a 5 dipendenti.

Se a questi dati aggiungiamo il fatto che su oltre 120.000 imprese sono gestite da imprenditori che hanno più di 55 anni di cui 17.000 oltre i 70, ci accorgiamo quanto il problema sia grave e soprattutto, a conferma di quanto si diceva prima, focalizzato in una dimensione di impresa micro e piccola.

La chiusura delle imprese artigiane oltre a creare un danno economico rilevante, fa scomparire pezzi considerevoli del tessuto produttivo territoriale. Si interrompono reti di servizio territoriali: pensiamo alle botteghe artigiane dei centri storici.

Scompare anche quel "capitale sociale individuale" frutto di reti di conoscenza costruito dagli imprenditori nel tempo, che ha contribuito a creare la classe dirigente territoriale. Si perdono insomma pezzi di memoria e di identità.

Le criticità nell'artigianato: mestiere, famiglia, manualità

La complessità dell'artigianato è legata anche al fatto che in molti casi l'impresa coincide con un mestiere.

Sono oltre 400 i mestieri presenti nell'artigianato. Pensiamo a quanti mestieri sono scomparsi o stanno scomparendo come rilevato molto bene dal progetto Azimut⁵.

Inoltre l'impresa artigiana, per le sue caratteristiche dimensionali, è un tutt'uno con la famiglia.

Ciò contiene degli aspetti positivi:

- il grado di coesione interna e di solidarietà tra i membri;
- le maggiori capacità di risposta alle crisi;
- il grado di flessibilità ma anche negativi;
- una eccessiva personalizzazione dei problemi;
- implicazioni emozionali e psicologiche che rendono le decisioni non sempre oggettive;
- un grado di soggettività elevata dove l'imprenditore tende a sentirsi insostituibile e a spostare più in là possibile la scelta della successione (sindrome dell'immortalità).

Infine un altro punto di forte criticità nell'artigianato è l'importanza della manualità: non si tratta solo di gestire dal punto di vista manageriale l'azienda. Il fatto importante è che i figli o gli eredi generalmente perdono contatti con la manualità e in alcune aziende artigiane occorrono non meno di 5-8 anni per acquisire piena padronanza dell'attività.

C'è però da dire che ultimamente abbiamo dati più incoraggianti.

Una ricerca dello Iard⁶ indica come una quota crescente di giovani, dimostri interesse a diventare imprenditore artigiano. E se il problema è critico nei casi di successione, quando cioè si ha la possibilità di avere l'erede o una soluzione interna all'azienda per la continuità, diventa patologico quando questa prospettiva non c'è.

Continuità competitiva

Nelle imprese artigiane avere o non avere eredi è una prima importante selezione: in questi casi come si diceva prima, la vendita è sempre difficile se non la si affronta per tempo.

Un'impresa che arriva alla fine del suo ciclo senza avere programmato per tempo la trasmissione, e senza conseguentemente fatto miglioramenti e innovazione, perde valore e quindi la possibilità di essere trasmessa. Non a caso sono le imprese che innovano sia in tecnologie sia in organizzazione quelle più longeve⁷.

La continuità si ha infatti nella competitività: o l'impresa è competitiva, o la vendita è molto difficile.

Questo punto ci apre il tema dell'importanza della sensibilizzazione e del sostegno alla competitività dell'impresa a rischio di continuità.

Il problema è infatti come arrivare prima possibile a stimolare la consapevolezza sul problema (*awareness problem*)⁸.

I progetti

In questi anni si sono sviluppati e si stanno sviluppando, una serie di iniziative che hanno cambiato anche sul piano metodologico, l'approccio al problema.

Il programma Saturno⁹ è paradigmatico di come vanno esplicitate le azioni strategiche, prima citate, integrando misure di accompagnamento e finanziarie e creando una rete di supporto partendo dall'esperienza che le associazioni imprenditoriali fanno da tempo su questo tema.

Un'altra iniziativa è rappresentata dal progetto Reset¹⁰, specifico per l'artigianato, che introduce, oltre a misure di accompagnamento alla trasmissione, un'importantissima novità e cioè la creazione di una Banca dati che incrocia cedenti con potenziali acquirenti¹¹.

Un programma invece di respiro europeo è Next Business Generation¹², che coinvolge più regioni europee, tra cui la Lombardia, e che ha l'obiettivo tra l'altro di disseminare buone prassi realizzate nell'ambito dei vari Paesi partendo dalle esperienze del Baden Wurtemberg, di quelle austriache, della Gran Bretagna, oltre naturalmente a quelle lombarde.

Inoltre sono in avvio altri progetti che si realizzeranno grazie alla convenzione artigianato, tra cui segnalo quello di CNA Lombardia che punta sullo specifico mondo dell'imprenditoria femminile¹³.

Insomma come si vede il quadro delle iniziative è interessante e in crescita. Ciò a confermare anche l'accresciuta consapevolezza di tutti gli *stakeholders* su questo tema.

Il punto come vedremo poi, è come dare continuità e come integrare le varie iniziative portandole a sistema.

In questo senso il Tavolo sulla trasmissione di impresa, insediato al Ministero Attività Produttive (adesso Ministero dello Sviluppo Economico) che ha prodotto una prima importante iniziativa dal titolo Re-Intraprendere, può rappresentare una opportunità di collante e di stimolo su tutto il territorio nazionale.

Le azioni strategiche

Se il quadro è questo, ecco cosa fare allora per dare continuità a questa tipologia di impresa:

1. le politiche territoriali. La prima scelta strategica va legata alle politiche territoriali: un'impresa è sempre legata al suo territorio. E l'impresa sopravvive se il territorio è competitivo. Un ambiente favorevole in campo di innovazione, finanza e formazione professionale è fondamentale per la sopravvivenza delle imprese. L'esempio della Liuteria a Cremona e di come si muovono gli attori economici presenti sul territorio a supporto di queste attività, è emblematico;

2. l'approccio sistemico. Bisogna affrontare il problema in modo sistemico: nessuno va molto avanti da solo. Una rete di soggetti pubblici e privati, che insieme attua politiche di supporto, è essenziale se si vuole pensare a dare carattere strutturale all'intervento. Le condizioni ci sono tutte. In questi anni il sistema associativo, grazie anche alle esperienze acquisite sui progetti prima citati, si è ulteriormente attrezzato per dare supporti e assistenza;

3. la continuità e l'integrazione degli interventi di supporto. Gli interventi a *spot* non sono sufficienti a risolvere la portata del problema, serve continuità. Il tema della trasmissione va messo in questo senso sullo stesso piano dello *start-up* nelle scelte di politica economica. Come abbiamo visto, è cresciuta molto la sensibilità sul tema. Il punto è mettere a sistema i soggetti e le iniziative creando appunto una politica integrata di intervento. Non si possono pensare interventi, ad esempio, solo di consulenza o solo finanziari. Il punto è dare una copertura su tutti gli aspetti del problema;

4. l'idea di una normativa regionale, e cioè di una legge *ad hoc* sul tema della continuità di impresa potrebbe essere valutata in questa chiave di "infrastrutturare" le tante iniziative e le risorse disponibili. La discussione con la Regione Lombardia è stata aperta e ci sembra di cogliere molto interesse¹⁴.

Conclusioni

Il tema della trasmissione di impresa è di notevole attualità come ci dicono i dati, non solo lombardi e italiani, ma anche europei. Il tema impatta in maniera notevole sulla micro e piccola impresa e sull'artigianato dove oltre alle imprese rischiano di scomparire tanti mestieri.

Questo settore se ha delle criticità intrinseche che lo rendono più vulnerabile di altri; offre tuttavia spazi di sviluppo e di innovazione come dimostrano per altro dati sulla natalità-mortalità delle imprese artigiane in saldo positivo oramai da parecchio tempo.

Servono politiche in grado di sostenere la competitività dei territori dove sono collocate le imprese: il tema della continuità va collegato strettamente con quello della competitività. Serve un intervento sistemico dei vari soggetti pubblici e privati coinvolti; necessita continuità e integrazione degli strumenti di supporto che vanno messi sullo stesso piano di quelli dello *start-up*.

I progetti sviluppati in questi anni in Lombardia hanno aperto nuove possibilità, consolidando la rete associativa che è oggi in grado di offrire supporti avanzati sul tema.

La possibilità di una normativa *ad hoc* potrebbe rendere strutturale l'intervento e creare le condizioni di una sua continuità nel tempo. In questa chiave l'esperienza sviluppata potrebbe consentire un decrescente utilizzo delle risorse pubbliche e, a regime, renderle solo minimamente necessarie.

Le condizioni per sviluppare queste politiche ci sono tutte. Il cantiere è già aperto.

Note

1. Il Film di Tim Burton, La Fabbrica di Cioccolato è uscito nei cinema lo scorso inverno, ed è tratto dall'omonimo libro di Roal Dhal.

2. I dati Europei ci dicono che il 30% delle imprese dovrà affrontare il tema della Trasmissione nei prossimi 10 anni.

3. Fonte Istat.

4. Dati Formaper sul progetto Saturno 2005.

5. Il progetto Azimut finanziato nell'ambito della Convezione Artigianato e realizzato dal Fondo Lombardo Formazione, ha prodotto una mappatura di tutti i mestieri artigiani segnalando quelli di possibile sviluppo e quelli numerosi, a rischio di estinzione.

6. La ricerca "La Trasmissione dell'Impresa Artigiana" promossa da Regione e Unioncamere nell'ambito della Convezione Artigianato, realizzata dallo Iard in collaborazione con le Associazioni regionali dell'artigianato.

7. Una ricerca dal titolo "Imprese che durano nel tempo" a cura di Cna Lombardia realizzata da Walter Forresu, su un campione di 100 imprese Lombarde, conferma largamente questo dato.

8. Il punto è di estrema importanza ed è centrale all'interno della recente Comunicazione Europea sul tema: "Communication from

the commission to the council, the european parliament, the european economic and social committee of the regions". Transfer business-Continuity through a new beginning. Brussels 14.3.2006.

9. Il programma Saturno è un progetto di sovvenzione Globale della Misura 3 del Por ob.3 della Regione Lombardia (www.saturno.lombardia.it) e ha accompagnato circa 450 imprese con problematiche di trasferimento.

10. Il progetto Reset finanziato nell'ambito della Convenzione Artigianato Regione-Unioncamere della Lombardia, è svolto in collaborazione con le associazioni artigiane (www.trasmissioneimpresa.net).

11. Al momento l'unica esperienza più conosciuta in Italia e quella della Camera di Commercio di Bologna in collaborazione con Cna (www.generazioneimpresa.com).

12. Il programma Nbg è coordinato per Regione Lombardia da Cestec spa (www.next-business-generation.net). Nell'ambito del programma si sono realizzati un *expert meeting* e uno *study tour* sul tema della trasmissione di impresa. Un altro *expert meeting* è in programma per il prossimo ottobre.

13. Il progetto Next Business Women riguarda la creazione di buone prassi e strumenti di accompagnamento anche finanziari per ciò che attiene la trasmissione al "femminile".

14. Al momento le uniche Regioni italiane che hanno promosso leggi o proposte di legge sul tema sono Veneto e il Friuli Venezia Giulia.