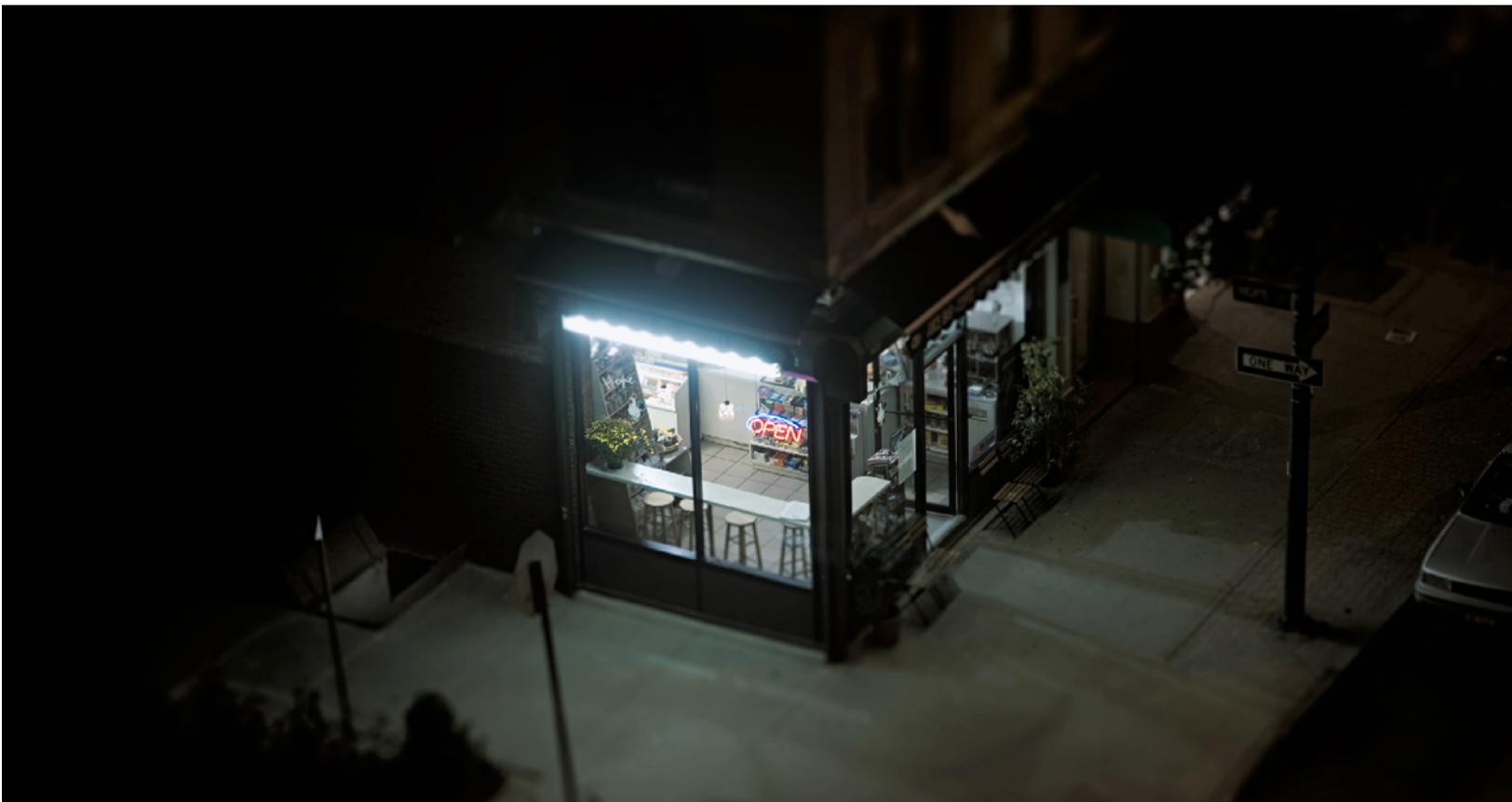


Social Sector Practice

Quali piccole imprese saranno più vulnerabili al COVID-19 – e quando

Quelle con risorse finanziarie relativamente limitate sono più a rischio, ma nessuna è immune agli effetti della pandemia. Comprendere quali sono le piccole imprese maggiormente a rischio può aiutare tutti noi a rispondere alla crisi.

di André Dua, Kweilin Ellingrud, Deepa Mahajan e Jake Silberg



Man mano che le conseguenze della pandemia di coronavirus diventano

sempre più evidenti, la posizione delle piccole imprese del Paese appare, nel complesso, particolarmente sfavorevole. ¹ Entro la metà di aprile, secondo un rapporto della tavola rotonda Facebook & Small Business, circa un terzo aveva temporaneamente sospeso le operazioni ² e, entro la metà di maggio, oltre la metà aveva licenziato i propri dipendenti o imposto loro un congedo non retribuito. Dalla nostra analisi dei numerosi sondaggi condotti sulle piccole imprese emerge che senza tenere conto delle misure di sostegno, da 1,4 a 2,1 milioni (25 - 36%) potrebbero chiudere in modo permanente già solo a causa dell'interruzione dell'attività nei primi quattro mesi della pandemia. ³ Alcune piccole imprese potrebbero chiudere perché operano in settori, come quello alberghiero, della ristorazione e dei servizi educativi, interessati dal cambiamento delle abitudini dei clienti, dovuto in particolare al distanziamento sociale e alle restrizioni operative imposte durante la pandemia. Altre potrebbero chiudere perché già finanziariamente a rischio prima della crisi. Di fatto, una recente ricerca condotta dalla Federal Reserve ⁴ ha rilevato che solo il 35 per cento delle piccole imprese era in salute alla fine del 2019 e che quelle meno solide avevano tre volte più probabilità delle altre di chiudere o vendere a fronte di uno shock dei ricavi (v. barra laterale, "La nostra metodologia"). Le piccole imprese più vulnerabili devono affrontare sia sfide finanziarie che sfide legate al COVID (Allegato 1). Prima della crisi, le piccole imprese costituivano quasi la metà di tutti i posti di lavoro del settore privato. Chiusure aziendali estese causano disoccupazione e danni economici prolungati rispetto alle chiusure temporanee, perciò è importante capire quali piccole imprese potrebbero chiudere in modo permanente. Tale consapevolezza può aiutare i leader aziendali e i responsabili politici a sviluppare interventi volti a tutelare le piccole imprese nel breve periodo, garantire loro la possibilità di una ripresa e riporre un numero maggiore di tali aziende su basi più solide per gli anni a venire.

Settori maggiormente a rischio

Tracciare gli effetti del COVID-19 sul rischio finanziario esistente aiuta a far luce sulla vulnerabilità delle piccole imprese nel complesso. I settori più colpiti dal coronavirus e quelli meno resilienti dal punto di vista finanziario annoverano 1,7 milioni di piccole imprese, per un totale di 20 milioni di lavoratori, e generano ricavi pari al 12% di quelli delle imprese USA (Allegato 2). Il prolungamento della crisi attuale potrebbe continuare a penalizzare questi settori in maniera sproporzionata ed esporre molte delle loro imprese al rischio di una chiusura definitiva.

Le possibili conseguenze della pandemia peggiorano con il protrarsi della sua durata. Altri due milioni di piccole imprese operano in settori, quali l'edilizia e l'industria manifatturiera, in cui le aziende colpite dalla pandemia e con, inoltre, una minore resilienza finanziaria sono in numero più ridotto. Più sarà duraturo l'impatto economico del COVID-19, maggiore sarà il rischio per tali settori. Si ritiene che l'edilizia, ad esempio, sia altamente sensibile alla generale solidità dell'economia, perciò una ripresa più prolungata, unita a una resilienza relativamente bassa, potrebbe in seguito portare a una significativa vulnerabilità.

Definendo il grado di vulnerabilità immediata di ciascun settore si ottiene una visione più chiara dell'entità della sfida affrontata dalle piccole imprese nei primi mesi della crisi. Le indagini condotte sui proprietari di piccole imprese ci hanno permesso di effettuare alcune previsioni. Nella fascia bassa delle nostre stime, metà delle piccole imprese interessate da un "significativo effetto negativo" del COVID-19 potrebbe rischiare la chiusura.

Nella fascia alta, un ulteriore quarto delle piccole imprese, con un "moderato effetto negativo", potrebbe rischiare la chiusura.

Le differenze tra i vari settori dipendono da quanto sono stati colpiti dalla pandemia e dalla probabilità che le imprese interessate debbano chiudere (Allegato 3). Non sono solo le tipologie di piccole imprese con sfide ben note, come ristoranti e hotel, ad essere fortemente colpite.

1 Il presente articolo si concentra sulle piccole imprese con un numero di dipendenti compreso fra 1 e 500. Sono escluse le "imprese senza dipendenti" (lavoratori autonomi), salvo diversamente indicato.

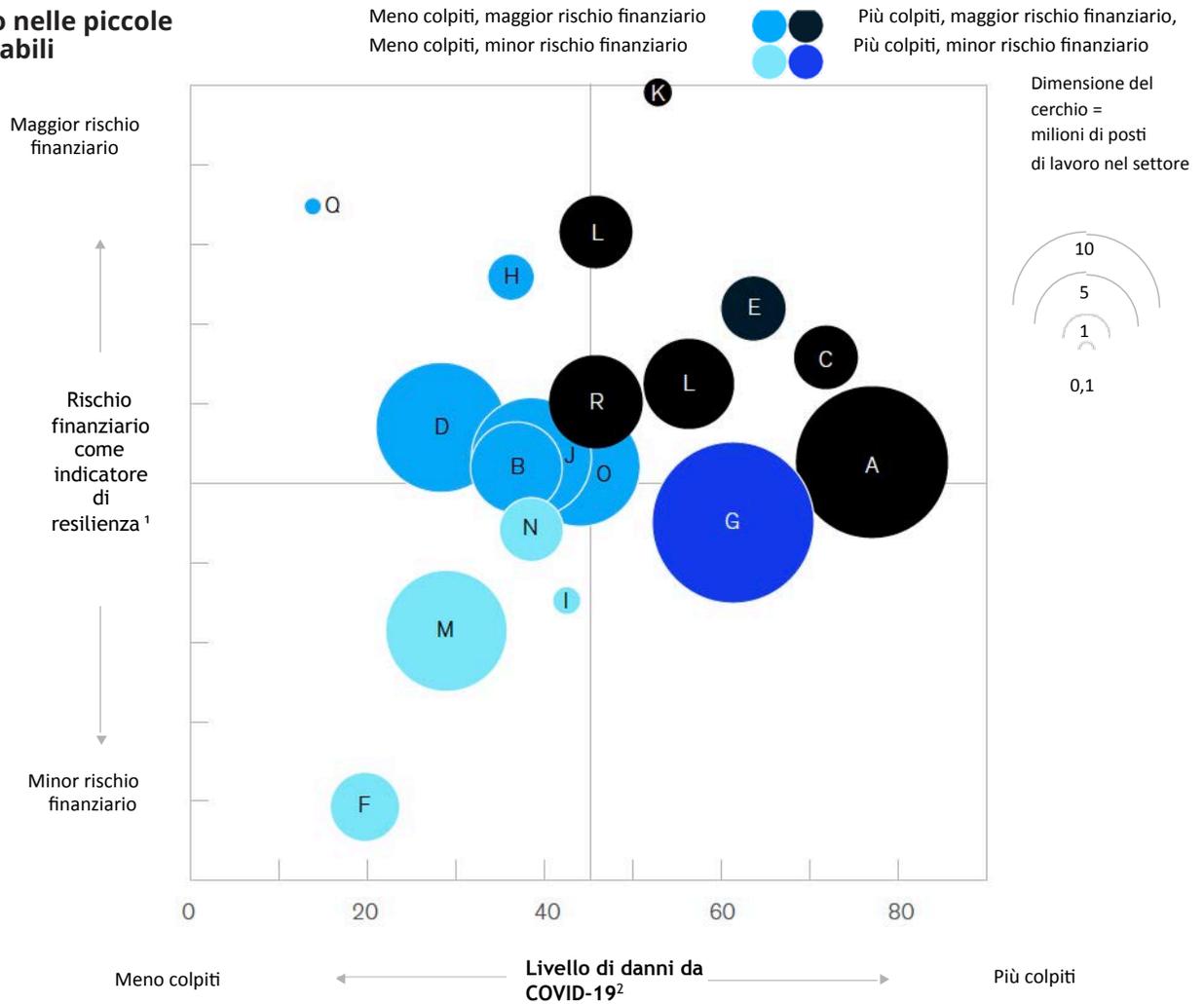
2 State of Small Business Report, Facebook & Small Business Roundtable, maggio 2020, aboutfb.com.

3 Come meglio discusso nella barra laterale sulla metodologia, non sono incluse le misure di sostegno e gli interventi già attuati, ad esempio mediante il Programma di protezione dello stipendio (Paycheck Protection Program, PPP).

4 Can Small Firms Weather the Economic Effects of COVID-19, Federal Reserve Bank of New York, aprile 2020, fedsmallbusiness.org.

Il COVID-19 è particolarmente rischioso per diversi settori.

Dove i posti di lavoro nelle piccole imprese sono vulnerabili



A Alberghi e ristorazione

B Servizi amministrativi e di supporto

C Arte, intrattenimento e tempo libero

D Edilizia

E. Servizi educativi

F. Finanza e assicurazioni

G Assistenza sanitaria e sociale

H Servizi di informazione

I Gestione aziendale

J Produzione

K. Estrazione mineraria, petrolio e gas

L. Altri servizi (pubblica amministrazione esclusa)

M Servizi professionali

N Attività immobiliari e affitti e leasing

O Commercio al dettaglio

P Trasporti e magazzini

Q Utility

R Commercio all'ingrosso

¹ In base a redditività, rischio di credito e utilizzo degli utili non distribuiti.

² Sulla base del sondaggio Pulse condotto dall'Ufficio del censimento degli Stati Uniti d'America sulle piccole e medie imprese.

Fonte: Statistics of US Businesses, 2017; Federal Reserve Banks' Small Business Credit Survey, 2019; Annual Business Survey, 2018; Census Bureau Small Business Pulse Survey Week 4, 2020; Labor CUBE

Lo stesso vale per le altre piccole imprese, nei settori dei servizi formativi, dell'assistenza sanitaria e dell'assistenza sociale. Molti servizi formativi, scuole dell'infanzia, istituti sportivi e scuole d'arte del settore privato, in cui garantire il distanziamento sociale sarebbe problematico, potrebbero diventare vulnerabili.

Analogamente, anche le piccole imprese del settore sanitario, compresi gli ambulatori (come gli studi dentistici) e i piccoli studi privati che i pazienti potrebbero essere restii a visitare di persona, sono fortemente colpite.

Le normative in materia di salute pubblica e il cambiamento delle abitudini dei consumatori possono plasmare in maniera differente la vulnerabilità dei sottosettori di uno stesso macro settore.

Allegato 2

I settori immediatamente vulnerabili danno lavoro a 20 milioni di lavoratori e generano ricavi pari al 12% delle entrate delle imprese USA.

Mezzi di sussistenza vulnerabili

Meno colpiti, maggior rischio finanziario, Più colpiti, maggior rischio finanziario,
Meno colpiti, minor rischio finanziario Più colpiti, minor rischio finanziario

Piccole e medie imprese,
milioni

Dipendenti di piccole e medie imprese, milioni

Ricavi delle piccole imprese,
% dei ricavi delle imprese USA



Nota: Le piccole e medie imprese dei settori "agricoltura, silvicoltura, pesca e caccia" sono state escluse a causa di dati incoerenti. Anche le piccole e medie imprese dei sottosectori delle organizzazioni religiose, di finanziamento, civiche, professionali e simili (NAICS 813), dei fondi, trust e altri veicoli finanziari (NAICS 525) e del trasporto ferroviario (NAICS 482) sono state escluse a causa di dati incoerenti.

¹ Consiste nella media ponderata per impiego dei redditi medi dei ciascun settore nel quadrante.

Fonte: Statistics of US Businesses, 2017; Federal Reserve Banks' Small Business Credit Survey, 2019; Annual Business Survey, 2018; Census Bureau Small Business Pulse Survey Week 4, 2020; Labor CUBE

Per quanto riguarda il commercio al dettaglio, ad esempio, tre quarti dei negozi di abbigliamento hanno registrato un forte impatto negativo sull'attività a partire dal 23 maggio, ma solo un terzo di quelli di alimentari e bevande. Tale disparità riflette probabilmente i tratti distintivi che hanno permesso alle aziende di essere classificate come essenziali e quindi di continuare a operare. In altri settori, il calo della domanda a breve termine può influire sulle differenze tra i vari sottosectori. In ambito manifatturiero, i produttori di abbigliamento, considerato l'impatto della pandemia sulla vendita al dettaglio di indumenti, figurano tra le piccole imprese maggiormente colpite: il 71% riferisce un significativo impatto negativo. Tra i produttori di apparecchiature elettriche ed elettrodomestici, tuttavia, solo un quinto segnala un significativo impatto negativo.

Un quadro analogo è emerso nella nostra valutazione della resilienza finanziaria basata su una serie di dati dei rendiconti finanziari afferenti ai sottosectori manifatturieri: prima del COVID-19, i produttori di abbigliamento presentavano un rapporto liquidità/ passività correnti inferiore rispetto ai produttori di computer ed elettronica.

Rischio maggiore per alcuni imprenditori

Le differenze di vulnerabilità tra i vari settori generano inoltre rischi sproporzionati per i lavoratori a basso reddito, i proprietari di imprese di minoranza e gli imprenditori con un livello di istruzione inferiore. I settori più vulnerabili presentano il reddito mediano (medio) più basso dei quattro quadranti, pari a circa \$ 13.000, o inferiore di un terzo rispetto al reddito mediano (medio) degli altri tre (Allegato 4).

Inoltre, gli imprenditori di minoranza controllano un quarto delle piccole imprese dei settori più colpiti, contro il 15% circa di quelli meno colpiti. Abbiamo preso in considerazione solo gli effetti del mix settoriale, ma altri studi indicano che anche le imprese di minoranza sono particolarmente a rischio poiché tendono ad avere una minore resilienza. ⁵

⁵ André Dua, Deepa Mahajan, Ingrid Millan e Shelley Stewart, "COVID-19's effect on minority-owned small businesses in the United States," maggio 2020, McKinsey.com.

Allegato 3

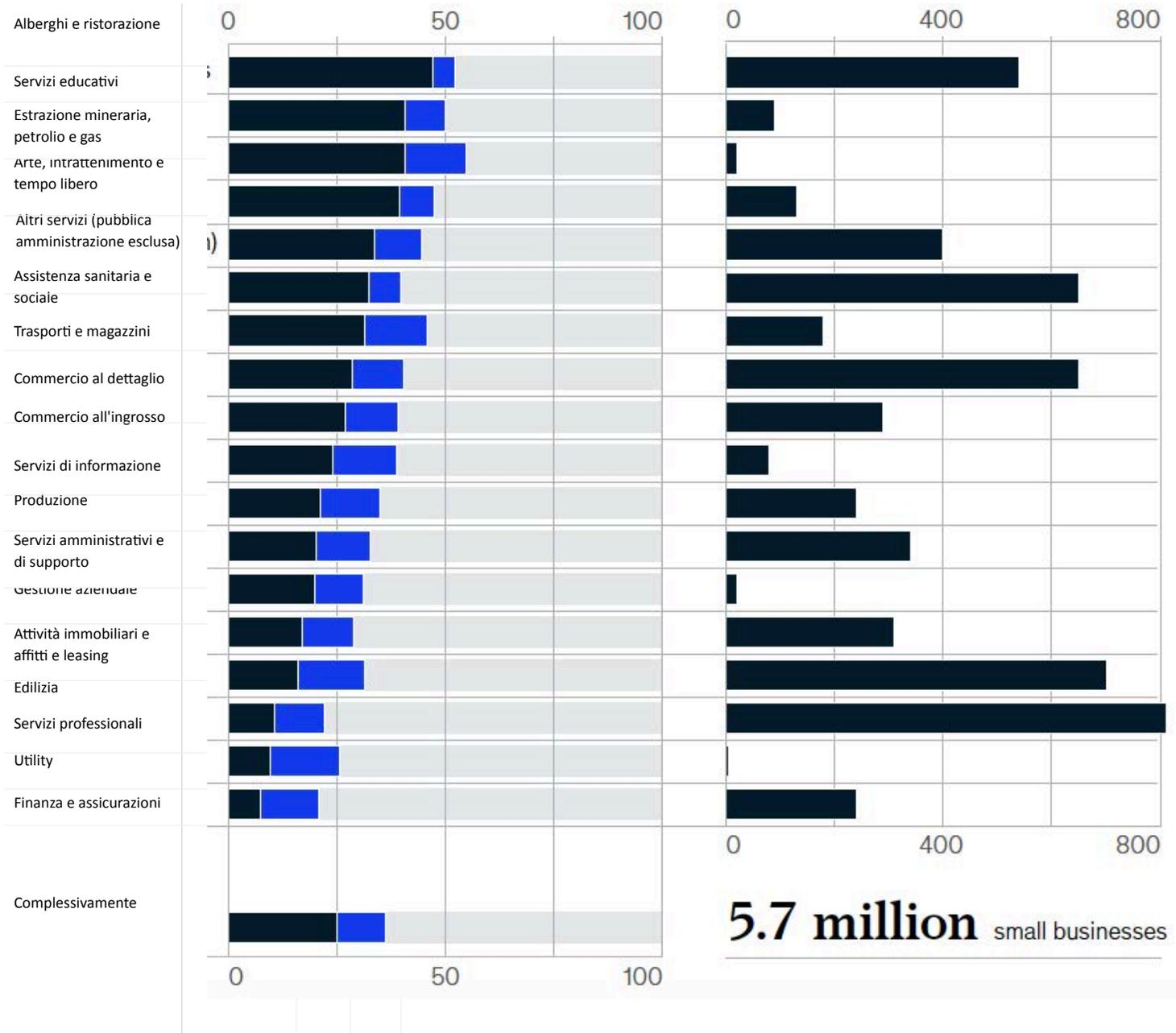
In alcuni settori, oltre un quarto delle piccole imprese potrebbe chiudere definitivamente.

Piccole imprese a rischio chiusura definitiva

Piccole imprese negativamente colpite dalla crisi, % delle imprese del settore

■ Significativo effetto negativo
■ Moderato effetto negativo

Piccole imprese del settore, migliaia



Nota: Le piccole e medie imprese del settore agricolo, forestale, della pesca e della caccia sono state escluse a causa di dati incoerenti. Sono escluse anche le piccole e medie imprese nei sottosettori delle organizzazioni religiose, di finanziamento, civiche, professionali e simili (NAICS 813), dei fondi, trust e altri veicoli finanziari (NAICS 525) e del trasporto ferroviario (NAICS 482) a causa di dati incoerenti.

Fonte: Statistics of US Businesses, 2017, Federal Reserve Banks' Small Business Credit Survey, 2019, Annual Business Survey, 2018, Census Bureau Small Business Pulse Survey Week 4, 2020; "How are small businesses adjusting to COVID-19? Early evidence from a Survey," 2020; Labor CUBE

Gli imprenditori in possesso del solo diploma di scuola superiore o altro titolo di grado inferiore sono inoltre esposti a un rischio sproporzionato, poiché le loro attività afferiscono tendenzialmente a settori meno resilienti, in particolare edilizia e servizi (come riparazioni, manutenzione e servizi di lavanderia) in cui un terzo o più degli imprenditori possiede, al massimo, un diploma di scuola superiore. Anche i proprietari delle aziende più piccole sono particolarmente vulnerabili.

Avendo analizzato le precedenti recessioni, 6 quando tali aziende rappresentavano la stragrande maggioranza delle chiusure definitive, stimiamo che senza interventi efficaci, da circa un quarto a circa il 40% delle piccole imprese con meno dipendenti potrebbe essere a rischio chiusura definitiva nei primi quattro mesi della crisi da COVID-19, rispetto a meno del 5% delle imprese con un numero di dipendenti compreso tra 100 e 499.

Allegato 4

I settori più vulnerabili comprendono un numero sproporzionato di lavoratori a basso reddito e proprietari di imprese di minoranza.

Panorama di rischio sproporzionato

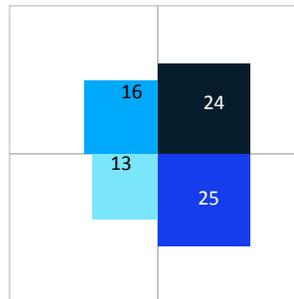
Meno colpiti, maggior rischio finanziario
Meno colpiti, minor rischio finanziario

■ Più colpiti maggior rischio finanziario
■ Più colpiti, minor rischio finanziario

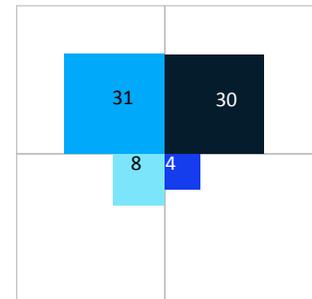
Reddito mediano medio¹ per dipendenti, \$ migliaia



Proprietari di piccole imprese di minoranza % del totale



Livello di istruzione dei proprietari di piccole imprese, % con un'istruzione superiore o di grado inferiore



Nota: Le piccole e medie imprese nel settore agricolo, forestale, della pesca e della caccia sono state escluse a causa di dati incoerenti. Sono escluse anche le piccole e medie imprese dei sottosectori delle organizzazioni religiose, di finanziamento, civiche, professionali e simili (NAICS 813), dei fondi, trust e altri veicoli finanziari (NAICS 525) e del trasporto ferroviario (NAICS 482) a causa di dati incoerenti.

¹ Consiste nella media ponderata per impiego dei redditi medi di ciascun settore nel quadrante.

Fonte: Statistics of US Businesses, 2017; Federal Reserve Banks' Small Business Credit Survey, 2019; Annual Business Survey, 2018; Census Bureau Small Business Pulse Survey Week 4, 2020; Labor CUBE

Tuttavia, le aziende di maggiori dimensioni potrebbero ridurre significativamente i propri livelli di occupazione o chiudere numerose sedi, pur non chiudendo definitivamente nel complesso.

Differenze geografiche in termini di vulnerabilità

Alcuni dei Paesi con i maggiori focolai, come il Michigan, il New Jersey e lo Stato di New York, presentano inoltre la più alta percentuale di piccole imprese vulnerabili (Allegato 5), probabilmente a causa delle loro più rigide normative in materia di tutela del posto di lavoro. L'elevata percentuale di imprese vulnerabili dell'Alaska dimostra il ruolo svolto dal mix settoriale. La pandemia ha interessato il Paese in maniera piuttosto elevata; l'Alaska conta una quota maggiore di imprese nei settori più vulnerabili, in particolare borghi, ristorazione, trasporti, magazzini.

La necessità di un sostegno

Proteggere le piccole imprese da una diffusa chiusura definitiva è importante per via dei numerosi ruoli che queste svolgono nell'economia, in qualità di datori di lavoro, motori dell'impresitoria, moltiplicatori economici e hub comunitari.

– *Le piccole imprese come datori di lavoro.* Prima della pandemia di COVID-19, le piccole imprese rappresentavano la metà dei posti di lavoro del settore privato e i due terzi dei nuovi posti di lavoro netti creati dal 2000 al 2017. Si ritiene che le chiusure definitive delle piccole imprese generino una disoccupazione maggiormente protratta nel tempo rispetto ai licenziamenti e ai congedi temporanei. Anche quando l'economia inizia a riprendersi, gli attuali dipendenti devono cercare impiego presso datori di lavoro

diversi, con la possibilità di veder ridotti i propri guadagni. Studi del precedente recessioni dimostrano che chi ha perso il lavoro ha guadagnato il 17,5% in meno con il nuovo impiego⁸, il che potrebbe essere particolarmente preoccupante per le donne, dato che la pressione sui salari potrebbe spingerle in maniera sproporzionata ad abbandonare la forza lavoro.⁹

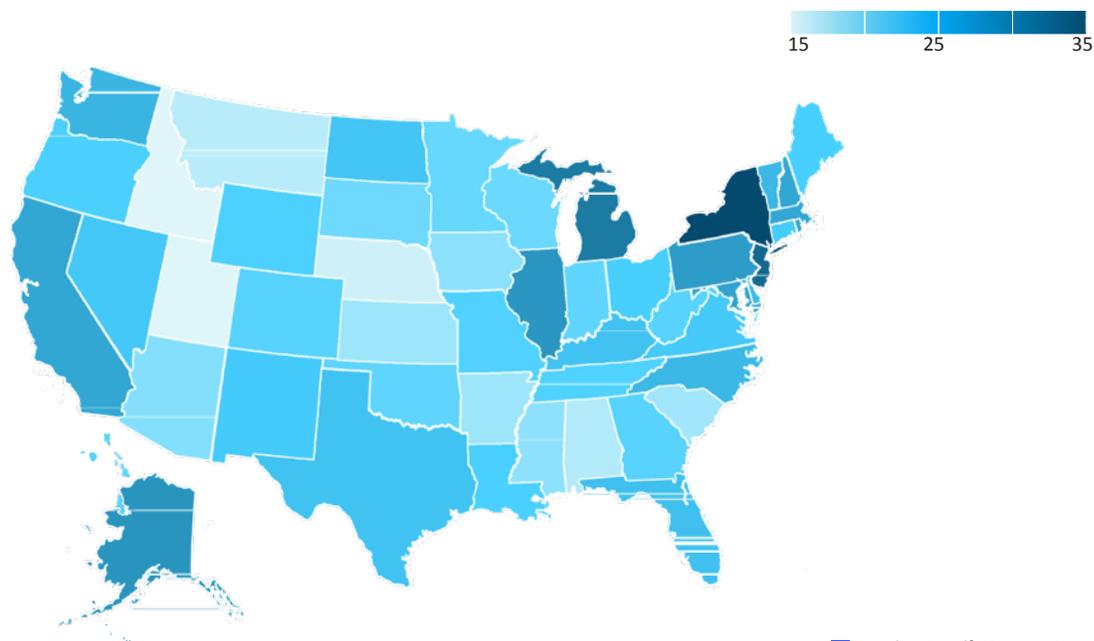
⁷ La percentuale di aziende in un Paese che riportano un "significativo effetto negativo" da COVID-19 è correlata al numero di casi a livello nazionale (0,64), molto più di quanto lo sia alla popolazione di quello stesso Paese (0,39).

⁸ Henry S. Farber, Job loss in the great recession: Historical perspective from the displaced workers survey, 1984–2010, documento di lavoro del National Bureau of Economic Research, numero 17040, maggio 2011, nber.org.

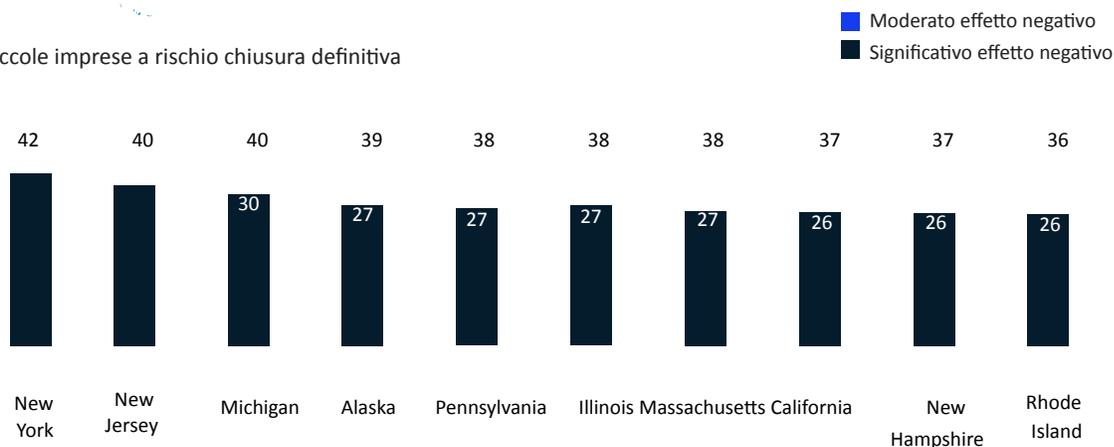
⁹ Anu Madgavkar, James Manyika, Mekala Krishnan, Kweilin Ellingrud, Lareina Yee, Jonathan Woetzel, Michael Chui, Vivian Hunt, Sruti Balakrishnan, The future of women at work: Transitions in the age of automation, McKinsey Global Institute, giugno 2019, McKinsey.com.

Il rischio di chiusura per le piccole imprese varia a seconda del Paese.

Piccole e medie imprese a rischio chiusura definitiva, % di piccole imprese



Paesi più colpiti, % di piccole imprese a rischio chiusura definitiva



Fonte: Statistics of US Businesses, 2017; Federal Reserve Banks' Small Business Credit Survey, 2019; Annual Business Survey, 2018; Census Bureau Small Business Pulse Survey Week 4, 2020, "How are small businesses adjusting to COVID-19? Early evidence from a survey," 2020; Labor CUBE

— Motori dell'imprenditorialità.

Le piccole imprese creano opportunità imprenditoriali uniche, in particolare per donne, minoranze e immigrati. Le famiglie che gestiscono attività commerciali tendono a scalare di più la società rispetto a quelle alle dipendenze di altri.¹⁰ Le diffuse chiusure definitive delle piccole imprese potrebbero inoltre comportare l'eliminazione di beni materiali e relativi investimenti: qualunque cosa, dai tavoli e dalle decorazioni dei ristoranti ai macchinari delle piccole fabbriche.

— Moltiplicatori economici. Molte grandi società si affidano a piccole

Molti grandi società si affidano a piccole imprese come fornitori, clienti diretti per servizi B2B o datori di lavoro per molti dei loro clienti. Le imprese molto piccole rappresentano spesso una significativa percentuale di settori, come quello immobiliare e dei servizi di informazione, che contano numerosi moltiplicatori di occupazione; pertanto le perdite di posti di lavoro in tali ambiti potrebbero implicare significative perdite di lavoro nell'economia nel complesso.

¹⁰ <https://www.urban.org/sites/default/files/publication/33841/413134-self-employment-family-business-ownership-and-economic-mobility.pdf>.

La nostra metodologia

Continuano a emergere dati generali, a livello economico, sugli effetti della pandemia di COVID-19 sulle riprese. Abbiamo fatto affidamento su sondaggi condotti da proprietari di piccole imprese per cercare di comprendere ciò che stanno vivendo e la probabilità che, a loro giudizio, possano di conseguenza chiudere definitivamente. La nostra analisi non può prevedere quale sarà l'impatto dei consistenti interventi attuati a livello federale, statale, locale e privato, che vanno dai partenariati pubblico-privato al differimento o condono degli affitti. Abbiamo invece puntato a stabilire una base per comprendere l'entità della sfida che le piccole imprese devono affrontare.

Per capire quanto gli effetti del COVID-19 potrebbero influire sulle piccole aziende, ci siamo affidati ai dati del sondaggio Pulse sulle piccole imprese condotto dall'Ufficio del censimento degli USA. Per stimare la probabilità che queste società rischino la chiusura,

abbiamo fatto ricorso a un sondaggio effettuato ad aprile 2020 sui proprietari di piccole imprese, pubblicato dal National Bureau of Economic Research. I dati relativi alla resilienza dei vari settori estratti dal sondaggio delle Federal Reserve Banks sul credito alle piccole imprese del 2019 e dal sondaggio annuale sulle imprese dell'Ufficio del censimento del 2018 ci hanno permesso di stimare come le probabilità di vulnerabilità possano variare a seconda del settore.

Abbiamo preso in considerazione una serie di stime. In primo luogo, abbiamo ipotizzato che le aziende che hanno riferito all'Ufficio del censimento degli Stati Uniti un significativo effetto negativo da COVID-19 rischierebbero la chiusura definitiva nella misura dalle stesse dichiarata nel sondaggio NBER qualora avessero attraversato una crisi di quattro mesi. Nella fascia superiore, abbiamo considerato che anche alcune aziende che riferiscono

un "moderato effetto negativo" potrebbero essere a rischio. Abbiamo assunto che il rischio di chiusura delle imprese che segnalano un significativo effetto negativo sarebbe pari alla nostra prima stima, mentre per le imprese che manifestano un moderato effetto negativo da COVID-19 corrisponderebbe a quello dalle stesse dichiarate nell'ipotesi di una crisi di un mese.

Poiché il sondaggio NBER ha fornito le stime sui tassi di chiusura solo per alcuni settori, per gli altri abbiamo utilizzato la resilienza finanziaria di ciascun settore per stimare il tasso di chiusura previsto, basandoci sui dati provenienti dal sondaggio sul credito alle piccole imprese della Federal Reserve e dal sondaggio annuale dell'Ufficio del Censimento USA. Tale approccio presuppone che le imprese e i settori meno resilienti abbiano maggiori probabilità di chiudere qualora riportino effetti da COVID-19 di pari livello.

Le chiusure diffuse delle piccole imprese potrebbero frenare l'attività delle grandi imprese che si basano su di esse e sortire effetti a catena sull'occupazione con una riduzione della spesa nell'economia. È inquietante che nelle precedenti recessioni la percentuale di piccole imprese e di imprese di minoranza o controllate da donne in alcune filiere sia diminuita del 25%.

— **Hub comunitari.** Le piccole imprese formano ancora la spina dorsale di molte comunità: ad esempio, secondo un'organizzazione del settore, più di nove americani su dieci effettuano acquisti in una piccola impresa ogni mese. Il dato è particolarmente importante per le comunità minori, dove le piccole imprese rappresentano una considerevole percentuale del reddito complessivo.

Dall'inizio della crisi, diversi episodi hanno messo in luce quali sono le sfide sociali per le piccole città che perdono piccole imprese e gli effetti a catena su queste comunità. »

Implicazioni per i leader aziendali e governativi

La fase finale della crisi dipenderà dalle risposte a livello di sanità pubblica e di politica economica. Tuttavia, sono necessari interventi costanti non solo per fornire un contributo immediato alle piccole imprese, ma anche per sostenere la ripresa costruendo una resilienza a più lungo termine. L'economia può continuare a funzionare a capacità ridotta, con restrizioni operative per le piccole imprese, fino a quando non sarà disponibile un vaccino.

11 <https://slate.com/human-interest/2020/05/my-town-just-lost-its-only-coffee-shop-schoodacs-warner-new-hampshire.html>.

Le chiusure diffuse delle piccole imprese potrebbero frenare l'attività delle grandi imprese che si basano su di esse e sortire effetti a catena sull'occupazione.

Tali scenari, che sono stati discussi in maniera più approfondita nell'ampia ricerca economica condotta da McKinsey, potrebbero indicare che le piccole imprese avranno forse bisogno di sostegno per tutta la durata della crisi.

Le imprese nei settori attualmente più colpiti dal COVID-19 avranno probabilmente bisogno di interventi di salvataggio incentrati sull'incremento dei ricavi e sulla riduzione dei costi. Tuttavia, è improbabile che le piccole imprese meno resilienti traggano beneficio da programmi che richiedono solide relazioni bancarie esistenti¹², pertanto potrebbero essere necessarie nuove o speciali forme di credito. Persino nei settori più resilienti, garantire l'accesso al capitale per le piccole imprese meno resilienti potrebbe contribuire a creare condizioni di parità, in particolare per le imprese di minoranza.

Leader aziendali, responsabili politici e soggetti interessati in generale possono tutti fare la propria parte per sostenere le piccole imprese durante la crisi. I leader aziendali possono, tra le altre cose:

Dare priorità alle piccole imprese negli approvvigionamenti, in particolare bloccando la domanda per diversi anni. Azioni di questo tipo possono inoltre promuovere l'accesso al credito, in particolare nel settore manifatturiero. Impegni di acquisto a lungo termine verso le piccole imprese che riforniscono quelle più grandi darebbero agli istituti finanziari una maggiore fiducia per concedere prestiti adesso.

Saldare in anticipo i crediti alle piccole imprese. Ciò sarebbe particolarmente utile per le piccole imprese più problematiche che necessitano di ricavi operativi immediati. Termini di pagamento a 30 giorni o al ricevimento delle fatture, anziché a 90 giorni, potrebbero essere estremamente utili per migliorare il flusso di cassa delle piccole imprese.

- *Creare speciali forme di sostegno per le piccole imprese che tendono ad avere una minore resilienza.* Una tale mossa sarebbe rilevante soprattutto per i principali istituti finanziari, che possono impegnarsi a concedere più prestiti a settori meno resilienti, alle imprese controllate da donne o minoranze e alle piccole imprese. In base allo status quo, sarebbe una sfida per gli istituti finanziari concedere prestiti a imprese meno resilienti, ma se lo facessero potrebbero trarne benefici. Interagire in modo proattivo con i clienti meno resilienti e considerare piani di pagamento flessibili e disponibilità di credito durante la crisi potrebbe, ad esempio, rafforzare le future relazioni con i clienti.

I governi potrebbero prendere in considerazione le seguenti iniziative per sostenere le piccole imprese sia nella fase di soccorso sia nel lungo periodo:

- fornire un supporto specifico a livello settoriale, ad esempio contribuendo a distribuire dispositivi di protezione individuali per le attività a contatto con i clienti, quando riapriranno le piccole imprese
- creare piattaforme locali, come quelle di Houston e Oakland, per aiutare i clienti a sostenere le piccole imprese operative; alcune città, come Boston e Honolulu, hanno anche creato piattaforme che offrono programmi per coprire i costi di implementazione delle misure di distanziamento sociale

- collaborare con gli istituti finanziari privati per migliorare l'accesso al credito o creare sovvenzioni, prestiti e incentivi di emergenza supplementari finalizzati ad aiutare le imprese con una minore resilienza finanziaria
- promuovere riforme strutturali che incoraggino gli istituti finanziari a garantire l'accesso al capitale a lungo termine e creare incentivi per le piccole imprese per migliorare le proprie strutture e diventare digitali; tali riforme potrebbero inoltre supportare le capacità degli imprenditori (tra cui la pianificazione aziendale, l'individuazione di possibili mercati e l'assistenza tecnica) e gli investimenti nella formazione dei lavoratori

In generale, tutti possono sostenere le piccole imprese:

- scegliendole per i propri acquisti ovunque possibile al posto di quelle più grandi e più resilienti
- acquistando, se possibile, da grandi aziende che dispongono di programmi di sostegno per le piccole imprese loro fornitori e clienti

La pandemia è stata una sfida economica significativa per milioni di piccole imprese negli Stati Uniti. Potrebbe minacciarne molte di più, in particolare quelle dotate di una minore resilienza. I leader aziendali e i governi che supportano tali aziende possono aiutarle a continuare a operare e riportarle su una base più sostenibile e resiliente; possono quindi continuare ad ancorare le comunità sostenendo le economie locali.

André Dua è senior partner della sede di McKinsey a Miami; **Kweilin Ellingrud** è senior partner della sede di Minneapolis. **Deepa Mahajan** è partner della sede di San Francisco, dove **Jake Silberg** opera come consulente.

Gli autori desiderano ringraziare, per il loro contributo al presente articolo, Austin Baker, Katharina Brinck, Neha Jain, Ryan Luby, Susan Lund, Lucienne Oyer, José María Quiros, Sree Ramaswamy, Kevin Russell e Yohann Velasco.

