

Padova, 14 ottobre 2019

**PICCOLE E MEDIE IMPRESE: QUANDO LA RESILIENZA SALVA L'ECONOMIA**  
**I risultati di uno studio globale al meeting Imprenditorialità e imprese resilienti**  
**nella città metropolitana di Milano**

**14 ottobre 2019 - Luogo Ideale Spazio Eventi, via Grossotto, Portello (MI)**

Resilienti si diventa. Quanto vale in termini di sviluppo e sopravvivenza la resilienza in una azienda?

A Milano il 14 ottobre prossimo saranno presentati i risultati per il biennio 2018/19 del progetto di ricerca **Building Better Business Resilience** realizzato con il sostegno di JPMorgan Chase Foundation e coordinato dall'Enterprise Research Center nel Regno Unito. Lo studio coinvolge 3.000 piccole e medie imprese gestite da imprenditori ed imprenditrici in cinque grandi città europee di altrettanti Paesi: **Londra** per il Regno Unito, **Francoforte** per la Germania, **Madrid** per la Spagna, **Milano** per l'Italia e **Parigi** per la Francia.

Il progetto di ricerca ha l'obiettivo di indagare la resilienza delle PMI con particolare attenzione a quelle localizzate in *territori o aree periferiche*, o con limitate dotazioni infrastrutturali, e a quelle fondate e gestite da persone in situazioni di svantaggio legate al *genere* o alla *nazionalità* di origine.

Il report per l'Italia è redatto dal gruppo di ricerca del Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali "M. Fanno" dell'Università di Padova e studia la resilienza delle PMI della Città Metropolitana di Milano.

Ma che cosa si intende per resilienza di una azienda?

«Le piccole e medie imprese (PMI) rappresentano il 99% delle imprese presenti in Europa e garantiscono circa il 70% dell'occupazione – **spiega il prof. Diego Campagnolo, tra gli autori della ricerca e docente di Organizzazione aziendale e Strategie d'impresa all'Università di Padova** - La capacità delle PMI di *adattarsi* e *crescere*, in caso di crisi interne o esterne all'impresa, è espressione della loro resilienza. La resilienza delle PMI è quindi fondamentale per la crescita economica e competitiva di un Paese.»

«Le imprese guidate da donne sono più resilienti, più performanti e più attente ai temi della sostenibilità – **dice la prof.ssa Martina Gianecchini, docente di Gestione delle risorse umane e Comportamento organizzativo dell'Università di Padova e co-autrice dello studio** - La ricerca conferma che la resilienza è una virtù femminile anche tra chi fa impresa. Il livello di resilienza individuale delle donne è leggermente superiore a quello degli uomini (32,4 a fronte di 31,3, seguendo la scala 0-40 di Connor e Davidson riconosciuta a livello internazionale) e le loro imprese mostrano maggiore capacità di crescita nei Comuni con livelli di reddito più basso (50% indica un aumento di fatturato) rispetto a quelli con livello di reddito medio (44% indica un aumento di fatturato). Per la

maggioranza delle persone intervistate, il principale obiettivo dell'impresa è **“consolidare l'attività”** (50,8%). Per le imprenditrici, tuttavia, gioca un ruolo chiave anche l'obiettivo di **“migliorare la sostenibilità sociale e ambientale”** (32,8%)».

«Dobbiamo Imparare dalle Imprese Resilienti – **continua Paolo Gubitta, ordinario di Organizzazione aziendale e Imprenditorialità all'Università di Padova** - Questa ricerca dimostra che esistono molte strade che portano alla resilienza. Ci si può preparare costruendo una rete relazionale di carattere sia professionale che personale, oppure si possono mettere in campo risorse e soluzioni per reagire il più rapidamente possibile alle difficoltà incontrate. Alcuni imprenditori e imprenditrici sono *per natura* più pronti degli altri, anche se la resilienza organizzativa può essere appresa e sviluppata. Non esiste la ricetta ottimale per rispondere alle crisi e lo stesso contesto in cui è inserita espone l'impresa a cause di crisi diverse, anche se un'attenta valutazione dei rischi può favorire la resilienza.

Istituzioni e policy maker dovrebbero sviluppare **strumenti e politiche segmentate** per supportare la resilienza delle PMI localizzate in aree periferiche o guidate da persone in situazione di svantaggio.»

«Siamo orgogliosi di sostenere questo progetto di ricerca a livello europeo – **conclude Francesco Cardinali, Senior Country Officer per J.P. Morgan in Italia** – parte integrante del nostro impegno per promuovere la crescita di micro e piccole imprese, soprattutto quelle gestite da individui a rischio di esclusione sociale. Lavorando in partnership con istituzioni accademiche, organizzazioni della società civile e dei settori pubblico e privato, siamo fiduciosi di poter contribuire a rafforzare l'ecosistema imprenditoriale italiano, favorendo lo sviluppo di competenze e reti di supporto necessarie per crescere e creare nuovi posti di lavoro.»

## CAMPIONE E METODOLOGIA

La ricerca, condotta attraverso interviste telefoniche (CATI - Computer Assisted Telephone Interview) nel periodo febbraio-marzo 2019, ha coinvolto 600 titolari di PMI (305 imprenditori e 295 imprenditrici), con un numero di collaboratori compreso tra 3 e 99. Le imprese sono localizzate in 100 dei 136 Comuni della Città Metropolitana di Milano distinti in: **“Comuni con reddito basso”**, 47 Comuni con un reddito pro-capite medio inferiore a € 23.499; **“Comuni con reddito medio”**, 53 Comuni con un reddito pro-capite medio compreso tra € 23.500 e € 24.999. Sono stati esclusi tutti gli altri Comuni con reddito pro-capite medio superiore a € 25.000. In ciascuna delle due aree sono state intervistate 300 persone.

In tutti i Paesi europei coinvolti nella ricerca, il campione è stato diviso in due gruppi:

- **Imprese di italiani e stranieri stabilizzati**, che oltre a titolari di nazionalità italiana include imprenditori e imprenditrici provenienti da altri Paesi dell'Europa, dall'America Settentrionale, dall'America Centrale e Meridionale e dall'Australia, che vivono in Italia da almeno 5 anni; 454 persone intervistate;

- **Imprese di migranti**, che comprende imprenditori e imprenditrici provenienti dall'Asia e dall'Africa indipendentemente dal numero di anni in cui vivono in Italia e quelli provenienti dall'Europa, dall'America Settentrionale, dall'America Centrale e Meridionale e dall'Australia che sono in Italia da meno di 5 anni; 146 persone intervistate.

**Lo studio ha dimostrato come, ad esempio, le imprese di italiani e stranieri stabilizzati siano più consapevoli delle crisi.** Quasi un terzo (29%) delle imprese di italiani e stranieri stabilizzati dichiara di aver affrontato una crisi negli ultimi 5 anni. Tra queste si può osservare che la crisi ha colpito principalmente le imprese gestite dalle donne (55,7%) rispetto a quelle gestite da uomini (44,3%). Invece, tra le imprese di migranti, solo il 4% dichiara di avere subito una crisi negli ultimi 5 anni. **Questa differenza può essere spiegata in un duplice modo:** la maggiore conoscenza del contesto economico e istituzionale rende italiani e stranieri stabilizzati *più capaci* di distinguere i normali “alti e bassi” del business dalle reali situazioni di crisi; giocano però d’altro canto un ruolo anche le *aspettative*. Non è inusuale che le persone migranti facciano impresa “per necessità” e che, quindi, abbiano aspettative minori rispetto a italiani e stranieri stabilizzati.

**E cosa accade alle imprese dei migranti? Queste imprese sono resilienti per natura, ma potrebbero fare molto di più.** I migranti si dimostrano leggermente più resilienti (32,9) di italiani e stranieri stabilizzati (31,7 seguendo la scala 0-40 di Connor e Davidson) e le loro imprese mostrano una maggiore capacità di crescita nei Comuni con livelli di reddito più basso (12,9% indica un aumento di fatturato) rispetto a quelli con livelli di reddito medio (6% indica un aumento di fatturato). L’obiettivo di “**consolidare l’attività**” è il principale motore che spinge sia le imprese di migranti (49,7%) sia quelle di italiani e stranieri stabilizzati (51,7%), ma tra i due segmenti ci sono differenze sostanziali su come si pongono di fronte ai rischi aziendali. Le persone migranti che fanno impresa *percepiscono la presenza di minacce (interne ed esterne) per il business* (93,2%) con livelli equiparabili a quelli di italiani e stranieri stabilizzati (93,4%), ma **solo un terzo** dei primi (35,4%) è in grado di formulare piani per affrontare le minacce, a fronte della **metà** dei secondi (52,9%). È un segnale di potenziale debolezza, che suggerisce l’avvio di azioni formative a policy maker, rappresentanze datoriali e associazioni al servizio di migranti.

**Ma a mettere a dura prova la resilienza è il mercato: ma non dappertutto e non per tutti.**

Il fattore che più di altri mette in crisi chi fa impresa è il **mercato**. La **perdita di clienti** e il **cambiamento di bisogni e abitudini d’acquisto** sono la prima causa di crisi per quasi un terzo (31,6%) del campione complessivo.

Scavando nel dato, però, emerge una certa **polarizzazione** tra le aree della Città Metropolitana di Milano. Nei **Comuni a reddito basso**, il **cambiamento dei gusti e delle preferenze dei clienti** (clienti infedeli e volubili) è al vertice delle cause di crisi, tanto da essere indicata dal 43,8% delle imprese, seguita a notevole distanza da **scioperi e iniziative di associazioni e movimenti** (21,9%). Il **ranking delle cause di crisi è opposto** a quello che si rileva nei Comuni a reddito medio, dove il **cambiamento dei gusti e delle preferenze del mercato** è indicata solo dal 20,3% e rappresenta la seconda causa di crisi dietro a **scioperi e iniziative di associazioni e movimenti** (27,5%).

Anche la segmentazione per origine riserva qualche sorpresa: il **cambiamento dei gusti e delle preferenze del mercato** è la principale causa di crisi per le imprese guidate da italiani e stranieri stabilizzati (33,1%), mentre per le imprese di migranti al primo posto ci sono le incertezze generate da **scioperi e iniziative di associazioni e movimenti** (33,3%). Non è da escludere che ciò dipenda anche da persistenti situazioni di stigmatizzazione e ostracismo nei confronti dei migranti.

**Le risorse che “fanno la resilienza”**

Si dice spesso che ci si può *allenare per la resilienza* e, quindi, si può diventare più resilienti. **Ma con quali risorse o azioni si fa la resilienza?** La ricerca indica che **esistono due poli**. Quando lo *shock* dipende da decisioni o comportamenti di “clienti e fornitori”, per affrontarlo si fa ricorso nella maggior parte dei casi alle **risorse finanziarie** (72,4%). Tuttavia, di fronte a questo tipo di crisi si rivela più efficace la **riduzione degli organici** (secondo il 77,3% degli intervistati che ha adottato questa misura). Quando invece lo *shock* è legato a cambiamenti della tecnologia o del quadro amministrativo e normativo, il metodo più adottato e più efficace è lo **sviluppo di un piano di risposta alla crisi** (83,3%).