



**Medie imprese italiane:  
dal 1996 performano meglio del PIL (+34%) e creano maggior valore  
soprattutto durante le crisi**

**Fatturato in crescita nel 2022: +6,3%**

**Transizione green e digitale:  
1 impresa su 2 ha investito e supererà i livelli pre-Covid nel 2022**

**Il 59% delle medie imprese guarda alle opportunità del PNRR**

Roma, Milano 27 giugno 2022 – Rimbalzo del fatturato del 2021 (+19%) e prospettive di crescita anche per il 2022 (+6,3%). Più del 60% delle medie imprese prevede di investire entro il prossimo triennio nelle tecnologie 4.0 e nel green; il 52% che l'ha già fatto conta di superare i livelli produttivi pre-Covid entro quest'anno. Nessuna inferiorità rispetto ai peer stranieri che sono anzi meno produttivi, tanto che in 10 anni circa 210 medie imprese nazionali sono passate in mano straniera. E' l'identikit delle medie imprese industriali italiane messo a fuoco nel XXI Rapporto a loro dedicato da Unioncamere, Area Studi Mediobanca e Centro Studi Tagliacarne presentato oggi a Roma.

Questo universo di 3174 imprese leader del cambiamento è pronto a cogliere anche le opportunità di crescita derivanti dal PNRR: il 59% delle medie imprese si è già attivato o si appresta a farlo. Guardando al futuro, tuttavia, la staffetta generazionale rischia di rallentarne il cammino: per 1 impresa su 4 il passaggio o non è perfezionato o rappresenta un vero ostacolo.

"Le medie imprese industriali italiane sono la spina dorsale del capitalismo familiare italiano, come dimostra l'esperienza degli ultimi 25 anni. A ragione possono definirsi la locomotiva del nostro sistema imprenditoriale, rappresentando un fattore di resilienza e ammodernamento continuo del sistema produttivo, grazie ad una elevata capacità ad investire nella Duplice transizione green e digitale, rispetto alla quale il capitale umano rappresenta l'asset intangibile più importante". Lo ha detto **il Presidente di Unioncamere, Andrea Prete**, che ha aggiunto "l'analisi che abbiamo condotto insieme a Mediobanca quindi sfata, con l'evidenza dei numeri, diversi luoghi comuni sulla governance familiare delle imprese, che quando accompagnata da una adeguata proiezione strategica e manageriale, rappresenta un modello di indubbio successo".

"Oltre 25 anni di performance migliori rispetto all'intera economia nazionale, confermate e anzi rafforzate nelle crisi dell'ultimo quindicennio, consentono alle nostre medie imprese

manifatturiere di affrontare con fiducia scenari che restano incerti e sfidanti”, ha dichiarato **Gabriele Barbaresco, Direttore dell’Area Studi Mediobanca.**

“La strategia di crescita della nostra impresa, anche quando comporta l’acquisizione di altre aziende, punta a valorizzare la storia del management della precedente proprietà per tenere conto della spinta imprenditoriale di ciascuna realtà, inserendola però in un più ampio contesto strategico e di opportunità di mercato”. E’ quanto ha sottolineato **Giandomenico Auricchio, Amministratore Delegato di Gennaro Auricchio S.p.A.**

## Una storia di successi, soprattutto nei momenti turbolenti

Dopo il rimbalzo del fatturato 2021 (+19%) e le prospettive di **crescita anche per il 2022 (+6,3%)**, le medie imprese manifatturiere italiane affrontano le incertezze della congiuntura forti di una storia che le ha viste fare meglio del resto dell’economia proprio nei momenti più turbolenti. Secondo un indicatore di performance, **dal 1996 hanno maturato rispetto al PIL un vantaggio del 34,1%**, la maggior parte del quale sviluppato dal 2009. Nel confronto con le grandi imprese manifatturiere italiane, nello stesso periodo, le medie hanno registrato migliori performance sotto molti punti di vista: hanno ottenuto **una crescita del fatturato più che doppia (+108,8% vs +64,4%)**, centrato **un maggiore aumento della produttività (+53% vs +38,6%)** e garantito **una migliore remunerazione del lavoro (+62,4% vs +57%)**. Si tratta di successi ottenuti con un significativo **ampliamento della base occupazionale (+39,8% vs -12,5%)** che ne ha fatto un modello capitalistico veramente inclusivo e partecipativo, tanto da consentire alle medie imprese di affermarsi anche a livello internazionale: la loro **produttività è infatti superiore del 21,5% a quella delle omologhe tedesche e francesi**, un risultato fuori dall’ordinario se si pensa che la nostra manifattura nella sua interezza accusa invece un ritardo del 17,9% rispetto agli stessi Paesi. **Non è un caso che abbiano attratto l’attenzione degli stranieri**: oggi ne avremmo circa 210 in più se queste non fossero passate nell’ultimo decennio sotto il controllo di azionisti esteri, un quarto dei quali proprio tedeschi e francesi.

Indicatore di performance: rapporto tra valore aggiunto delle MI e PIL (valori deflazionati, 1996 = 100)



Fonte: Area Studi Mediobanca, dati propri e Commissione Europea (AMECO)

## Le medie imprese: una risorsa ‘nel’ Paese, ma aperta ai mercati internazionali

Un aspetto peculiare delle medie imprese riguarda il fatto che ricchezza e occupazione sono prodotte prevalentemente in Italia. **L’88,2% non ha una sede produttiva all’estero** e solo il 3% realizza in stabilimenti stranieri oltre il 50% dell’output. Il tema del re-shoring appare quindi di poca rilevanza per queste aziende che, invece, partecipano attivamente alle catene globali del valore: **l’88,8% si avvale di fornitori stranieri**, ottenendo in media il 25% delle proprie forniture. Inoltre, **la quota di vendite destinata all’estero** è pari al 43,2% del fatturato.

## Medie imprese migliori delle grandi, nonostante un fisco peggiore

Le performance realizzate dalle medie imprese sono tanto più lusinghiere se si considera che sono state raggiunte in un contesto non sempre favorevole. E’ il caso del fisco: **il tax rate effettivo delle medie imprese è oggi attorno al 21,5% contro il 17,5% delle grandi**, ma in passato lo spread è stato anche più ampio, oltre 8 punti nel 2011. Se nell’ultimo decennio le medie imprese avessero avuto la medesima pressione fiscale delle grandi **avrebbero ottenuto maggiori risorse per 6,5 miliardi di euro**. Una cifra *monstre* che avrebbe significato una **maggiore dotazione di mezzi propri pari al 6,7%** oppure un **maggiore volume d’investimenti nella misura del 10,6%**. D’altra parte, nel confronto con i competitor stranieri, le nostre medie imprese si percepiscono svantaggiate proprio in termini di struttura dei costi (50,5%), di efficienza della Pubblica Amministrazione (30,2%) e di qualità della dotazione infrastrutturale del Paese (22%).

## Una impresa su due ha risolto il passaggio generazionale e ne beneficia l’innovazione

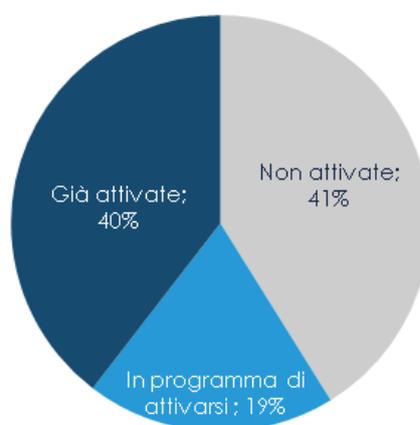
**Il 47,2% delle medie imprese ha risolto il passaggio generazionale** mentre il 17,4% lo sta affrontando, ma non ha terminato il processo. Per il 26,2% il tema non è in agenda perché gli eredi sono troppo giovani, ma il restante 9,2% è in oggettiva difficoltà dovendo fronteggiare la mancanza di eredi, la loro eccessiva numerosità o i dissidi tra soci. **In sintesi, per 1 impresa su 4 il passaggio o non è perfezionato o rappresenta un vero ostacolo**. Un rilevante 32,5% delle medie imprese coglie nel passaggio generazionale l’occasione per inserire manager esterni. Procrastinare il tema, tuttavia, non rappresenta la soluzione, poiché il mancato ricambio tra generazioni rischia di penalizzare la crescita. Le medie imprese **con problemi di passaggio generazionale investiranno nel triennio 2022-24 meno nella formazione manageriale** per innovare i modelli di business (38% vs 50% nel caso di quelle senza problemi), **meno sull’innovazione di processo** e organizzativa (64% vs 71%) e **nell’innovazione di prodotto** e di marketing (47% vs 61%).

## PNRR, 4 imprese su 10 ferme al palo

Il 59% delle medie imprese punta sul PNRR: il 40% si è già attivato sui progetti a supporto diretto dei sistemi imprenditoriali, mentre il 19% ha in programma di farlo.

C'è però un altro 41% che non pensa di avvantaggiarsi delle opportunità previste nel Piano. Esistono fattori sia interni che esterni che spingono maggiormente ad attivarsi in tal senso. I primi riguardano il capitale umano: ben il 72% delle medie imprese che investe nella formazione manageriale per innovare i propri modelli di business si è già mosso sui progetti del PNRR (o ha in programma di farlo), percentuale che scende al 46% per quelle che non investono nelle competenze manageriali. I secondi riguardano la relazionalità con Istituzioni e Università, soprattutto quando sono coinvolti entrambi gli attori: il 74% delle medie imprese che ha relazioni sia con le Istituzioni che con le Università si è già attivato sui progetti del PNRR (o ha in programma di farlo), contro poco più del 60% nei casi in cui i rapporti siano intrattenuti solo con Istituzioni o solo con Università e il 52% nel caso in cui l'impresa non collabori con nessuno dei due soggetti.

**% di medie imprese che si sono attivate o hanno in programma di attivarsi per aderire agli interventi del PNRR di supporto diretto alle imprese (\*)**



(\*) Interventi che riguardano più direttamente le misure per le imprese (es. investimenti in beni strumentali materiali e immateriali 4.0, attività di formazione alla digitalizzazione, investimenti per il turismo sostenibile, investimenti in tecnologie per l'economia circolare)

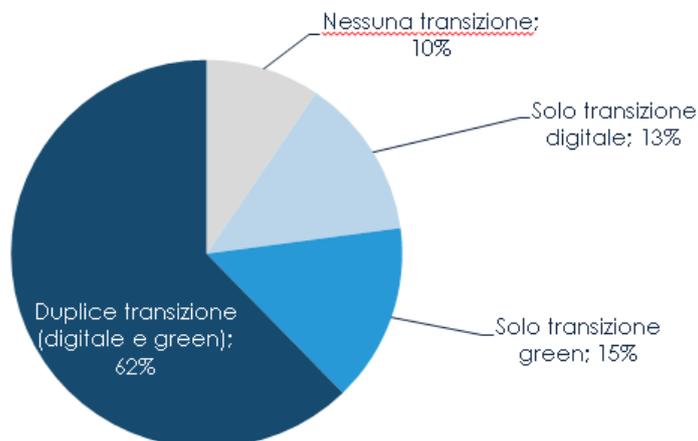
Fonte: Indagine Centro Studi Tagliacarne-Unioncamere, 2022

## La Duplice transizione digitale e green rende le imprese più resilienti...

Il 52% delle medie imprese che ha investito negli ultimi cinque anni nella Duplice transizione digitale ed ecologica conta di superare nel 2022 i livelli produttivi pre-Covid. Una quota che scende al 35% nel caso di chi ha investito solo nel digitale e al 31% per le imprese che hanno puntato soltanto sul green, sino ad arrivare al 21% laddove non sia stato effettuato alcun investimento in questa direzione. Un elemento di competitività di cui le medie imprese sembrano consapevoli: più del 60% prevede, infatti, di investire nel triennio 2022-24 nelle tecnologie 4.0 e nel green, mentre appena il 15% stima di puntare soltanto sulla transizione digitale e un altro 13% solo sul green.

Management e formazione giocano un ruolo chiave anche in tema di investimenti nella Duplice transizione dove le medie imprese con guida familiare denotano una minore propensione rispetto a quelle con manager esterni (60% vs 66%). Il gap, tuttavia, si annulla quando l'impresa investe nella formazione dei manager di famiglia per innovare i modelli di business.

### Distribuzione % delle medie imprese secondo le scelte di investimento per il 2022-24 nella Duplice transizione



Fonte: Indagine Centro Studi Tagliacarne-Unioncamere, 2022

### ...ma anche l'attenzione al capitale umano fa la differenza

Avanzamento tecnologico, attenzione all'ambiente, ma anche la sostenibilità sociale premia le medie imprese: il 62% investe nel welfare aziendale, il 61% coinvolge i propri dipendenti nella attività di innovazione (nuovi processi, prodotti e modalità organizzative aziendali, ecc.), il 51% nella qualità delle relazioni umane e il 51% collabora con il settore della cultura per aumentare il benessere del territorio. Anche solo osservando il comportamento delle imprese che svolgono co-innovazione con i propri dipendenti, si scopre che quelle che favoriscono la loro partecipazione allo sviluppo di progetti innovativi dimostrano una maggiore capacità di recupero produttivo: il 48% conta di superare nel 2022 i livelli pre-Covid, contro il 36% di quelle che non adottano tale iniziativa.

### Tutto a posto quindi? No, il contesto impone ulteriori adeguamenti e accelerazioni ...

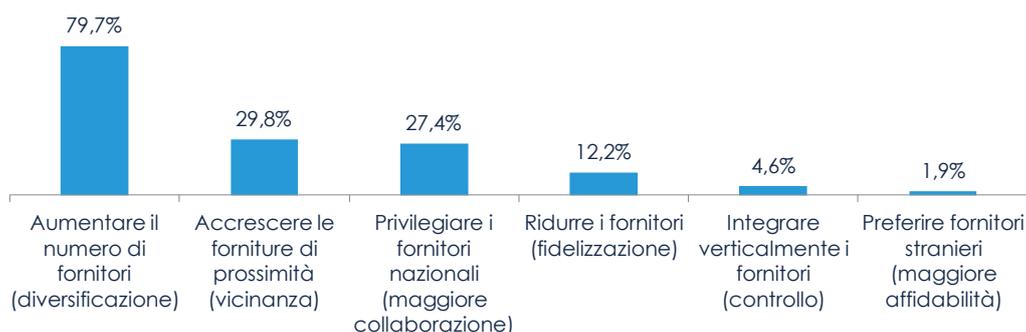
I molteplici profili positivi delle medie imprese non devono eludere le sfide importanti che restano sul campo. La necessità di essere allineati ai requisiti ESG riporta l'attenzione sulla governance. Alcune buone pratiche hanno diffusione ancora limitata: **il codice di autodisciplina è adottato dal 35,3%, la presenza di consiglieri indipendenti nel board è limitata al 24,8%**. L'esistenza di un **Ceo esterno alla famiglia ricorre nel 16,8%** dei casi ed è associata a una formazione scolastica più avanzata (laurea o post-laurea nel 71,2% dei casi vs 49,7% per il Ceo familiare) e a un'età più contenuta (55,6 anni vs 59,9). Inoltre, sotto la spinta delle turbolenze dell'ultimo biennio, le medie imprese attribuiscono ampia priorità all'**introduzione di nuove competenze manageriali (46,2%)** e ritengono necessario imprimere un'**accelerazione al passaggio generazionale (33%)**. Il proposito di **realizzare acquisizioni** fa capolino nel 34,4% delle agende degli imprenditori. Strumentale a quest'ultimo obiettivo, ma anche ai precedenti, appare l'opzione di **aprire il capitale a**

**nuovi soci** finanziari o industriali (15,8%), fino a contemplare l'ipotesi di **cessione integrale** dell'azienda (7,3%). Queste iniziative sono coerenti con l'obiettivo di raggiungere **una dimensione adeguata** a competere con i concorrenti internazionali (formulato dal 55,3% delle imprese), dato che verso di essi le nostre medie imprese non percepiscono alcuna forma di inferiorità nel 'saper fare', ma un qualche ritardo nel '**saper vendere**' (19,3% delle imprese).

### ... anche per fronteggiare i rischi di rottura delle catene di fornitura...

L'incertezza geopolitica mette a rischio la continuità delle forniture e le medie imprese intendono porvi rimedio attraverso un mix di **diversificazione del numero dei fornitori** (79,7%) e di **aumento di quelli di prossimità** (29,8%), **anche nazionali** (27,4%). Non pare invece praticata la riduzione dei fornitori agendo sulla loro fidelizzazione (12,2%) né la loro acquisizione per integrarli (4,6%). Appare quindi probabile un fenomeno di near-shoring dei fornitori.

**Priorità di interventi sulla catena di fornitura delle medie imprese, in %**



Fonte: Area Studi Mediobanca, indagine campionaria

### ... con un'attenzione particolare alla filiera agroalimentare

Il Report analizza anche le performance delle 595 medie imprese appartenenti alla filiera manifatturiera agroalimentare italiana che hanno dimostrato una grande resilienza in occasione della crisi dovuta alla pandemia da Covid-19. Tra il 2019 e il 2020 il fatturato totale è cresciuto dell'1,5%, merito soprattutto delle esportazioni (+3,6%); le vendite nazionali hanno chiuso con un +0,8%. Il 2021 ha consuntivato un +11% sul fatturato precedente e un +16% sulle esportazioni mentre, per il 2022, si prevedono incrementi del 5,1% per le vendite totali e del 4,9% oltreconfine. Naturalmente molto dipenderà dal contesto geopolitico in continuo mutamento che suggerisce una riorganizzazione della supply chain soprattutto alle imprese di questa filiera che, nel 46,7% dei casi, dichiarano di preferire le forniture di prossimità nazionali (contro il 27,4% formulato dalle imprese dell'universo).