



AREA STUDI  
MEDIOBANCA



UNIONCAMERE



CENTRO STUDI DELLE  
CAMERE DI COMMERCIO  
GUGLIELMO TAGLIACARNE

# Leader del cambiamento: le medie imprese italiane nella quinta rivoluzione industriale

Report  
Medie Imprese

27 giugno 2022



AREA STUDI  
MEDIOBANCA



UNIONCAMERE



CENTRO STUDI DELLE  
CAMERE DI COMMERCIO  
GUGLIELMO TAGLIACARNE

Il Report approfondisce alcuni temi desunti dalla ventunesima edizione dell'indagine annuale sulle medie imprese industriali italiane condotta congiuntamente dall'Area Studi di Mediobanca e dal Centro Studi delle Camere di Commercio Guglielmo Tagliacarne-Unioncamere.

L'indagine copre l'universo delle medie imprese industriali manifatturiere italiane, considerando tali le società di capitali che:

- hanno una forza lavoro compresa tra 50 e 499 unità e un volume di vendite non inferiore a 17 e non superiore a 370 milioni di euro;
- hanno un assetto proprietario autonomo riconducibile al controllo familiare (incluse le società cooperative), con esclusione delle società comprese nel perimetro di consolidamento di gruppi italiani che eccedono i limiti di cui al punto precedente oppure controllate da persone fisiche o giuridiche residenti all'estero nonché quelle controllate da fondi di private equity;
- appartengono al comparto manifatturiero, ovvero, in prima approssimazione, alla classe C della codifica Ateco 2007 con l'esclusione delle attività C.19 (fabbricazione di coke e prodotti derivanti dalla raffinazione del petrolio) e l'inclusione di alcune attività afferenti l'editoria (J.58).

Le medie imprese così definite saranno identificate nelle successive slide anche con la sigla 'MI'.

Lo studio è arricchito da ulteriori informazioni di tipo congiunturale, previsionale e strutturale provenienti da due survey condotte rispettivamente dall'Area Studi Mediobanca e dal Centro Studi Guglielmo Tagliacarne-Unioncamere (entrambe tra marzo e aprile 2022).



AREA STUDI  
MEDIOBANCA



UNIONCAMERE



CENTRO STUDI DELLE  
CAMERE DI COMMERCIO  
GUGLIELMO TAGLIACARNE

<b>1.0. 25 anni di medie imprese.....</b>	<b>04</b>
1.1 Un po' di storia ... gli accordi iniziali (2000)	
1.2 Ontologia di una ricerca: perché le medie imprese?	
1.3 Dove erano e dove sono le medie imprese? Una speranza per il Mezzogiorno	
1.4 MI: una lunga storia di creazione di valore e occupazione	
1.5 MI: fatturato più dinamico e resiliente agli shock	
1.6 MI: non solo successo commerciale – sempre meglio del PIL nazionale	
1.7 MI: cosa lascia il 2021, cosa promette (o minaccia) il 2022	
<b>2.0 La Governance.....</b>	<b>12</b>
2.1 Ma non ci si può cullare: Governance, dimensione e capitale delle MI	
2.2 MI: il passaggio (ri)generazionale	
2.3 Il passaggio generazionale: un 'cambiamento' che può frenare il cambiamento	
2.4 ES ... G: l'importanza della Governance nelle medie imprese	
<b>3.0 Duplice transizione &amp; Resilienza: il ruolo del management.....</b>	<b>17</b>
3.1 Dalle singole transizioni alla Duplice transizione	
3.2 Family manager e Duplice transizione: questione di sangue o di formazione?	
3.3 Alle radici della Duplice transizione & Resilienza: il ruolo degli asset intangibili	
3.4 Come gli asset intangibili cambiano i modelli di business	
3.5 MI in the age of intangibles	
3.6 Più asset intangibili, più Duplice transizione	
3.7 Gli effetti della Duplice transizione sulla Resilienza: two is better than one	
3.8 Le pratiche manageriali come fattore di competitività	
3.9 Esperienza e pratiche manageriali nelle MI: family manager vs external manager	
3.10 L'esperienza manageriale aumenta il livello delle pratiche manageriali	



<b>4.0</b>	<b>Le medie imprese di fronte al PNRR.....</b>	<b>28</b>
4.1	MI e PNRR: a che punto siamo?	
4.2	MI e PNRR: i fattori interni di spinta	
4.3	MI e PNRR: i fattori esterni di spinta	
<b>5.0</b>	<b>La fiscalità.....</b>	<b>32</b>
5.1	MI: grandi risultati senza il fisco delle ‘grandi’	
5.2	MI: risorse utili, perché è cresciuta la ‘fame di crescita’	
<b>6.0</b>	<b>Localizzazione e supply chain.....</b>	<b>35</b>
6.1	MI: una risorsa ‘del’ Paese? Meglio, ‘nel’ Paese	
6.2	MI: contro la rottura delle filiere – diversificazione e prossimità	
<b>7.0</b>	<b>Duplica transizione e Industry 5.0: un approfondimento .....</b>	<b>38</b>
7.1	Le dimensioni di Industry 5.0	
7.2	MI e transizione digitale: gli investimenti 4.0	
7.3	Transizione digitale: quali tecnologie 4.0?	
7.4	MI e transizione green: gli investimenti	
7.5	MI e transizione green: le scelte aziendali, oltre agli investimenti	
7.6	Perché investire nella Duplica transizione	
7.7	Le diverse motivazioni aziendali dietro alla Duplica transizione	
7.8	La dimensione umano-centrica delle MI: i rapporti con gli stakeholder interni	
7.9	La dimensione umano-centrica delle MI: i rapporti con gli stakeholder esterni	



<b>8.0</b>	<b>Focus sulla filiera agroalimentare .....</b>	<b>48</b>
8.1	MI: focus sulla filiera manifatturiera agroalimentare italiana	
8.2	MI: forte incremento di fatturato nella filiera soprattutto oltreconfine	
8.3	MI: la filiera agroalimentare nel 2021 e le sue prospettive nel 2022	
8.4	MI: la catena di fornitura nella filiera manifatturiera agroalimentare italiana	
8.5	MI: la sostenibilità della filiera manifatturiera agroalimentare italiana	
8.6	MI della filiera manifatturiera agroalimentare e PNRR	



AREA STUDI  
MEDIOBANCA



UNIONCAMERE



CENTRO STUDI DELLE  
CAMERE DI COMMERCIO  
GUGLIELMO TAGLIACARNE



AREA STUDI  
MEDIOBANCA



UNIONCAMERE



CENTRO STUDI DELLE  
CAMERE DI COMMERCIO  
GUGLIELMO TAGLIACARNE

# 25 anni di medie imprese

Report  
Medie Imprese

01

## 1.1 / UN PO' DI STORIA ... GLI ACCORDI INIZIALI (2000)

**Obiettivo** della ricerca è la predisposizione di un *Rapporto annuale sulla media impresa (d'ora in avanti Rapporto)*, elaborato di interesse comune delle parti. Nella fase iniziale la ricerca interesserà i settori manifatturieri delle regioni dell'area NEC e cioè il territorio delle regioni Friuli Venezia Giulia, Trentino Alto Adige, Veneto, Emilia Romagna, Toscana, Umbria e Marche. Successivamente si valuterà l'opportunità di estendere il Rapporto alle altre regioni e agli altri settori economici. Il Rapporto sarà costituito da due sezioni: la prima contenente l'insieme delle rilevazioni statistiche sulle medie imprese (secondo schemi omogenei a quelli della pubblicazione annuale denominata *Dati cumulativi di società italiane* redatta annualmente da Mediobanca per un campione di società italiane medio-grandi); la seconda contenente temi di approfondimento derivati dall'osservazione dei dati di bilancio.

*Le medie imprese industriali italiane dal 1996 al 2020, 25 anni di dati sulle imprese più resilienti della manifattura italiana*

Milano, 6 aprile 2000  
Accettato e sottoscritto:

Mediobanca

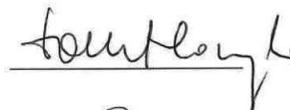
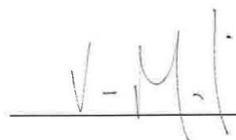
Dr. Vincenzo Maranghi (Amministratore Delegato)

Unioncamere

Comm. Danilo Longhi (Presidente)

Università Luigi Bocconi – CREA “Furio Cicogna”

Dr. Giovanni Pavese (Consigliere Delegato)



MEDIOBANCA



UNIONCAMERE

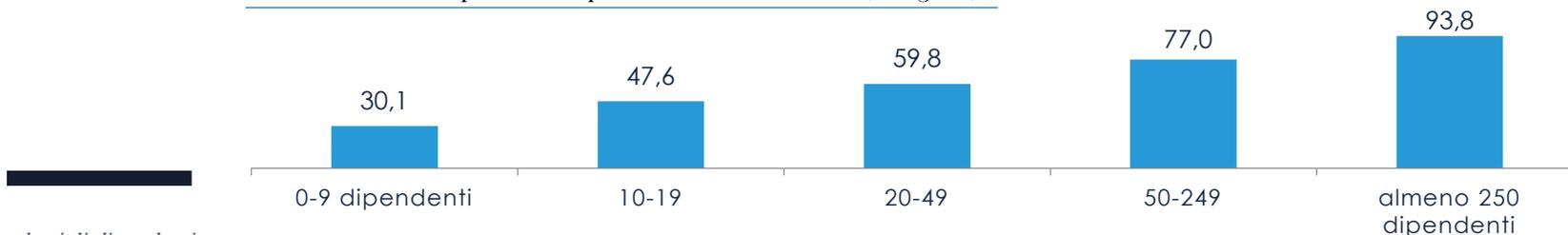
LE MEDIE IMPRESE INDUSTRIALI  
ITALIANE  
(1996-2000)



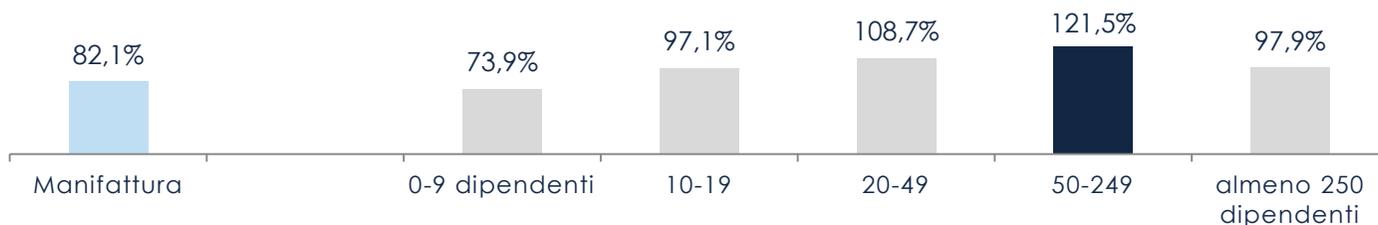
LE MEDIE IMPRESE INDUSTRIALI  
ITALIANE  
(2011-2020)

## 1.2 / ONTOLOGIA DI UNA RICERCA: PERCHE' LE MEDIE IMPRESE?

Manifattura italiana: produttività per addetto e dimensione (€ migliaia)



Produttività per addetto delle imprese manifatturiere italiane in % della media di quelle francesi e tedesche (media 2016-2019)



Le classi di dipendenti  
riflettono la tassonomia  
stabilita nella  
Raccomandazione n.  
2003/361/CE del 6 maggio  
2003

Fonte:  
Area Studi Mediobanca  
su dati Eurostat

- La produttività nominale per le manifatturiere italiane cresce all'aumentare della dimensione
- La nostra manifattura sconta **un ritardo di produttività del 17,9%** rispetto a Francia e Germania
- Esso è da ascrivere alle piccolissime (0-9 dipendenti, -26,1%) e piccole (10-19, -2,9%) imprese e, in misura più contenuta, anche alle grandi (maggiore 250 dipendenti, -2,1%)
- **La fascia media, che coincide prevalentemente con il range 50-249 (+21,5%), fa meglio dei peer europei**
- Conseguenti indicazioni di policy e di incentivo alla crescita

01



AREA STUDI  
MEDIOBANCA



UNIONCAMERE



CENTRO STUDI DELLE  
CAMERE DI COMMERCIO  
GUGLIELMO TAGLIACARNE

### 1.3 / DOVE ERANO E DOVE SONO LE MEDIE IMPRESE? UNA SPERANZA PER IL MEZZOGIORNO

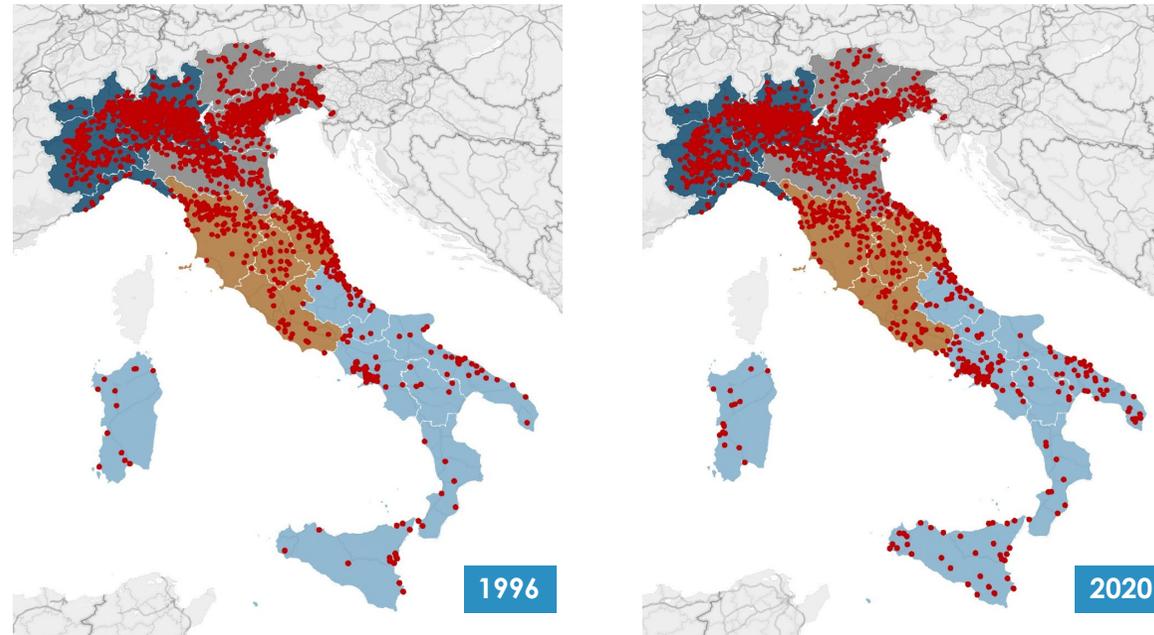
#### Localizzazione delle medie imprese industriali italiane

##### **Distribuzione territoriale.**

L'ubicazione rileva la prevalente emersione dei luoghi distrettuali con un'evidente concentrazione nell'area subalpina e nella Pianura Padana, in particolare lungo la direttrice della via Emilia. La diffusione delle imprese si propaga da Nord verso Sud con una densità sempre più ridotta, ma in crescita nei 25 anni

##### **Fonte:**

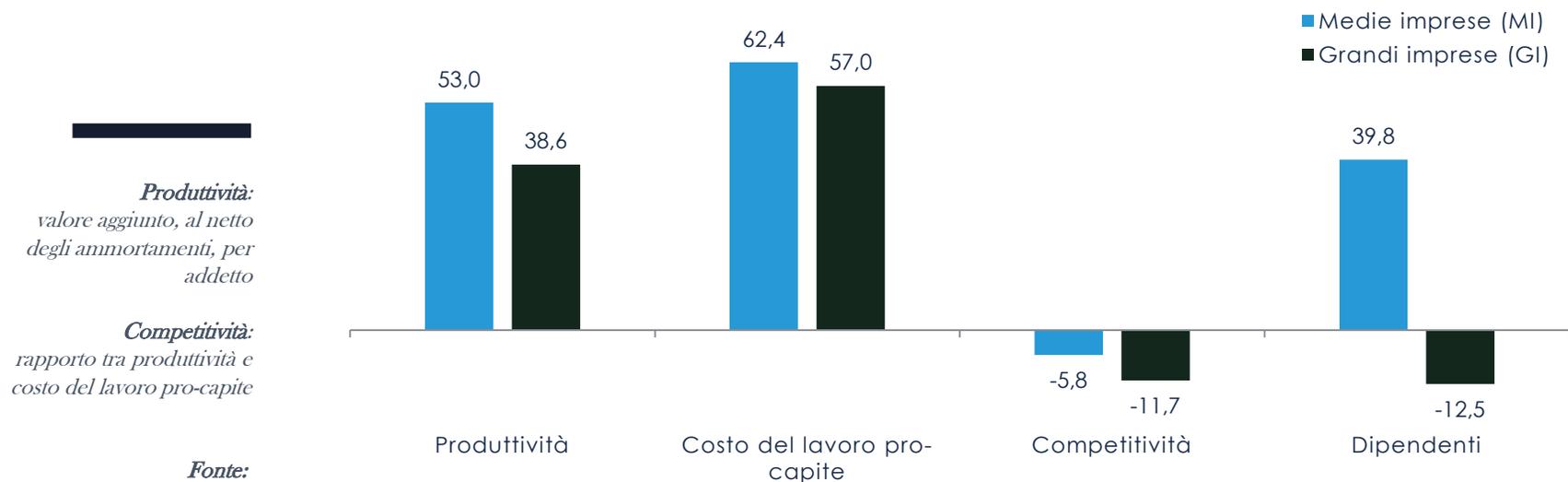
Elaborazione Area Studi Mediobanca su cartografia Bing



- Nel 1996 l'universo era composto da 3378 imprese. **Nel 2020 sono 3174**
- In particolare si è assistito a una **riduzione delle imprese nel Nord Ovest** (-242 la variazione netta) prevalentemente in Lombardia (-197) e a un **incremento nel Sud e Isole** (+104, di cui +67 in Campania)

## 1.4 / MI: UNA LUNGA STORIA DI CREAZIONE DI VALORE E OCCUPAZIONE

Variazioni % cumulate 1996-2020



**Produttività:**  
valore aggiunto, al netto  
degli ammortamenti, per  
addetto

**Competitività:**  
rapporto tra produttività e  
costo del lavoro pro-capite

**Fonte:**  
Area Studi Mediobanca,  
dati propri

- **La produttività delle MI è cresciuta** del 53% (+38,6% le grandi imprese) ...
- ... e si è tradotta in un più **generoso aumento del costo del lavoro** ...
- ... con rilevante ampliamento della forza lavoro (+39,8% vs -12,5% delle grandi)

01



AREA STUDI  
MEDIOBANCA



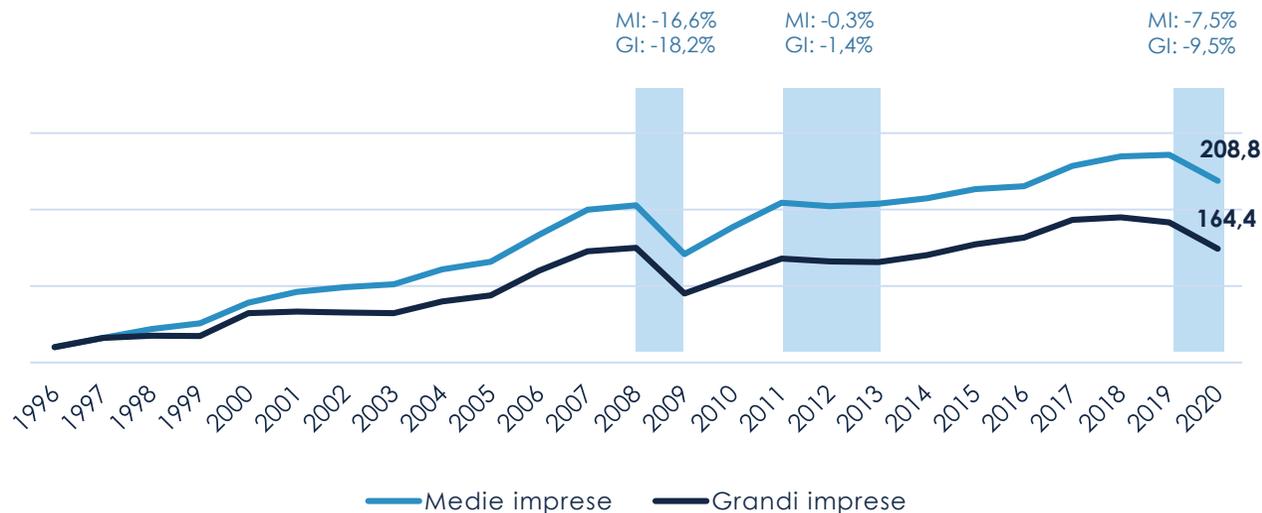
UNIONCAMERE



CENTRO STUDI DELLE  
CAMERE DI COMMERCIO  
GUGLIELMO TAGLIACARNE

## 1.5 / MI: FATTURATO PIU' DINAMICO E RESILIENTE AGLI SHOCK

N. Indice del fatturato 1996-2020 (1996=100)



Fonte:  
Area Studi Mediobanca,  
dati propri

- Tra il 1996 e il 2020 **le medie imprese sono cresciute del 108,8%** (+64,4% le grandi)
- **Il fatturato delle medie imprese è meno sensibile agli shock** di quello delle grandi
- Crisi Lehman (2008-2009): -16,6% vs -18,2%
- Crisi dei debiti sovrani (2011-2013): -0,3% vs -1,4%
- Crisi Covid (2019-2020): -7,5% vs -9,5%
- **Dal 1996 le medie imprese hanno subito una flessione del fatturato in soli tre anni** (2009, 2012 e 2020). Per le grandi imprese si contano 8 anni di riduzione delle vendite

01



AREA STUDI  
MEDIOBANCA



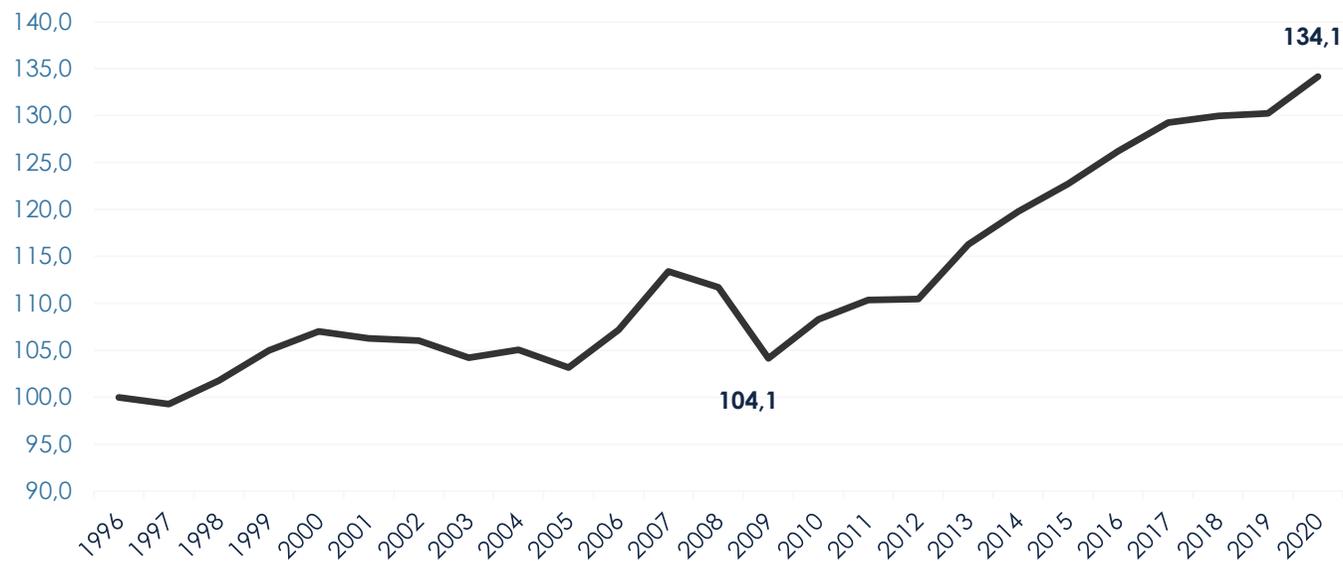
UNIONCAMERE



CENTRO STUDI DELLE  
CAMERE DI COMMERCIO  
GUGLIELMO TAGLIACARNE

## 1.6 / MI: NON SOLO SUCCESSO COMMERCIALE – SEMPRE MEGLIO DEL PIL NAZIONALE

Rapporto tra valore aggiunto delle MI e PIL (valori deflazionati, 1996 = 100)



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

- **Il valore aggiunto delle MI ha sovraperformato il PIL** del 4,1% tra il 1996 e il 2009
- Da allora il vantaggio è cresciuto regolarmente fino a cumulare un **+34,1% a fine 2020**

01



AREA STUDI  
MEDIOBANCA



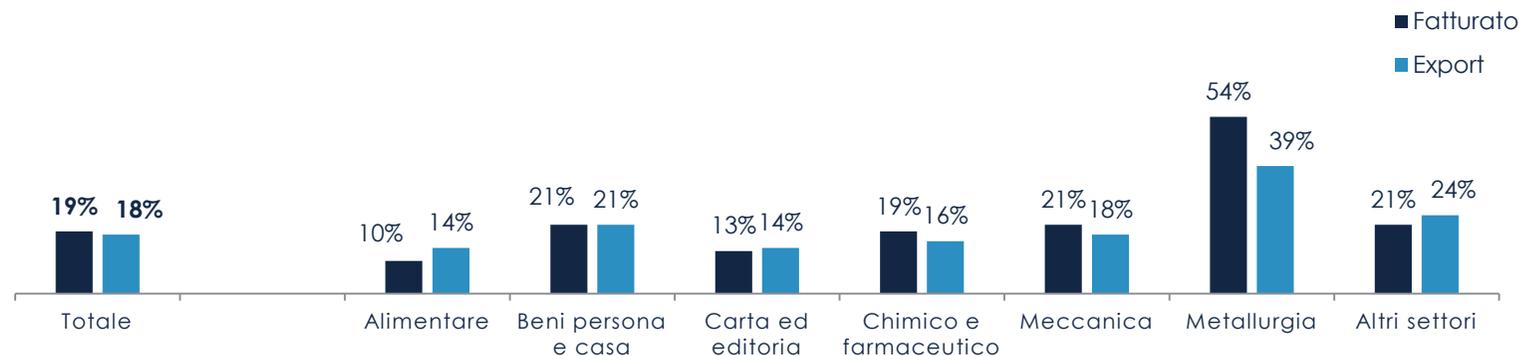
UNIONCAMERE



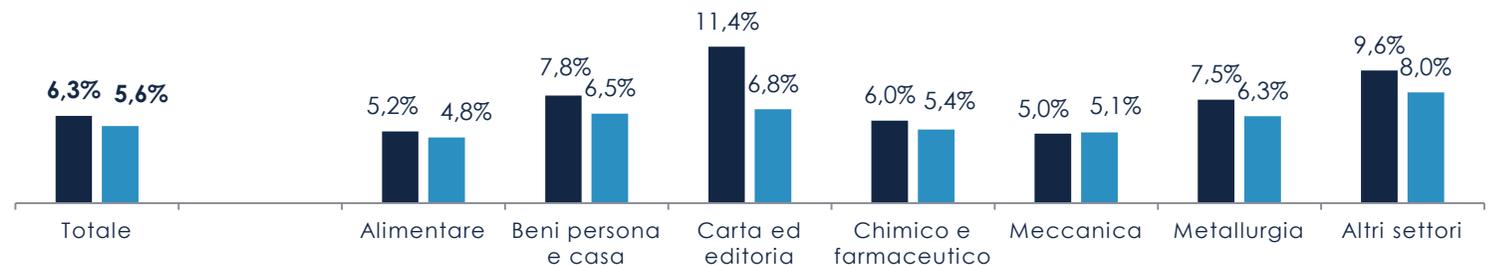
CENTRO STUDI DELLE  
CAMERE DI COMMERCIO  
GUGLIELMO TAGLIACARNE

## 1.7 / MI: COSA LASCIA IL 2021, COSA PROMETTE (O MINACCIA) IL 2022

Variazioni % 2021/2020 del fatturato nominale



Variazioni % 2022/2021 del fatturato nominale



Fonte:  
Area Studi Mediobanca,  
indagine campionaria



AREA STUDI  
MEDIIOBANCA



UNIONCAMERE



CENTRO STUDI DELLE  
CAMERE DI COMMERCIO  
GUGLIELMO TAGLIACARNE

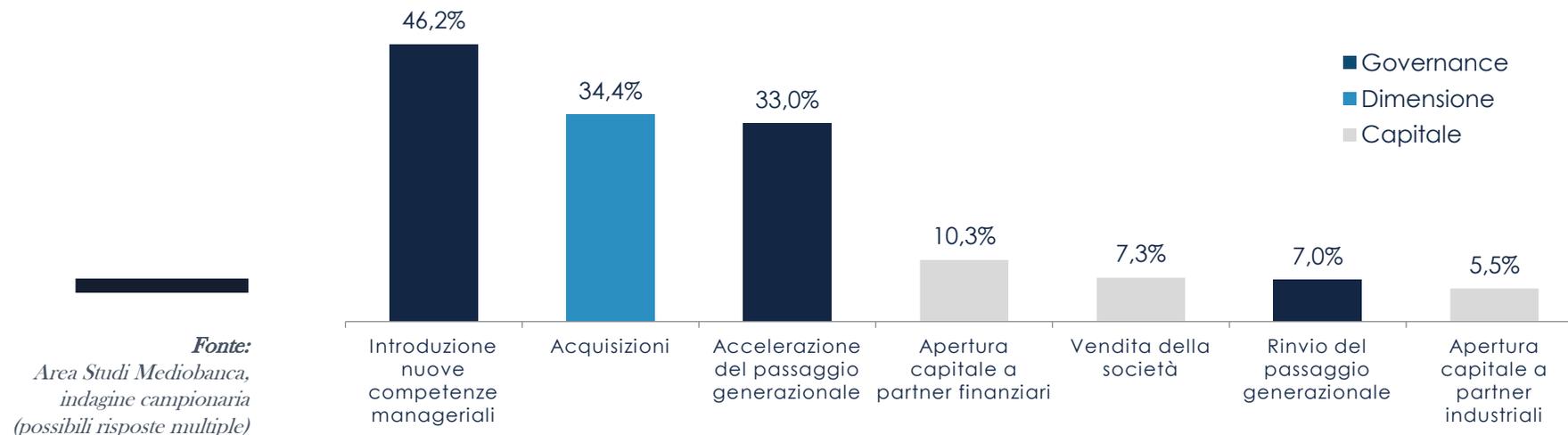
# La Governance

Report  
Medie Imprese

02

## 2.1 / MA NON CI SI PUO' CULLARE: GOVERNANCE, DIMENSIONE E CAPITALE DELLE MI

Le incertezze degli ultimi anni hanno inciso sulla governance

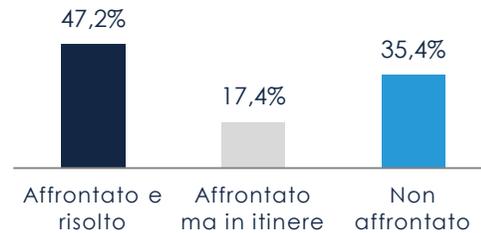


- **Agire sulla governance** (rinnovo manageriale e generazionale) è **urgente** (79,2%)
- **Non trascurabile** il tema della **'dimensione adeguata'** (34,4%)
- La **'manutenzione'** del capitale interessa il 23,1% delle imprese
- Marginale la quota di chi rinvia il passaggio generazionale (7%)

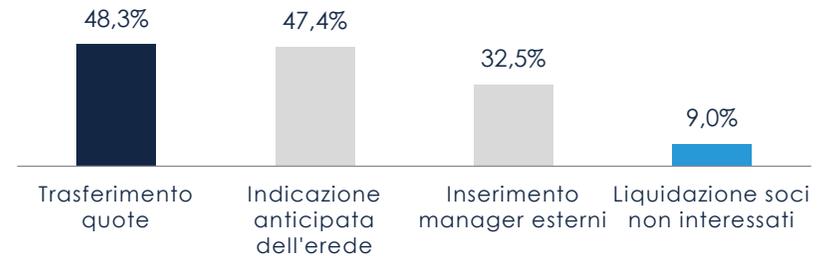
## 2.2 / MI: IL PASSAGGIO (RI)GENERAZIONALE

### L'istantanea sul passaggio

**Fonte:**  
Area Studi Mediobanca,  
indagine campionaria  
(possibili risposte multiple)



### Gli strumenti utilizzati



### Il passaggio generazionale non è stato affrontato perché ...



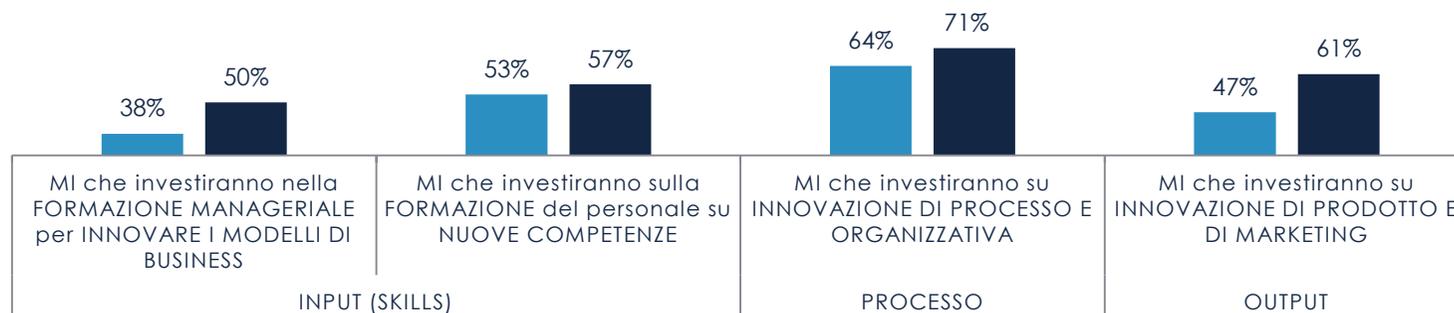
- **Il 47,2% delle MI ha affrontato e risolto il passaggio**, il 17,4% è in itinere
- Quanto alle modalità, rilevante **il 32,5%** che **ha inserito manager esterni**
- Del 35,4% che non lo ha affrontato, il 26,2% non ha (ancora) motivo per farlo
- **Il residuo 9,2% è in obiettiva difficoltà** (nessuno o troppi eredi, contrasti)

## 2.3 / IL PASSAGGIO GENERAZIONALE: UN 'CAMBIAMENTO' CHE PUÒ FRENARE IL CAMBIAMENTO

% di MI che prevedono di effettuare nel 2022-24 cambiamenti innovativi, a seconda che abbiano o meno problemi di passaggio generazionale

■ MI CON PROBLEMI di passaggio generazionale  
■ MI SENZA PROBLEMI di passaggio generazionale

**Fonte:**  
Indagine Centro Studi  
Tagliacarne-Unioncamere,  
2022



**Quando il passaggio generazionale è un problema** le MI investono meno nel cambiamento per aumentare la competitività, in tutte le fasi aziendali:

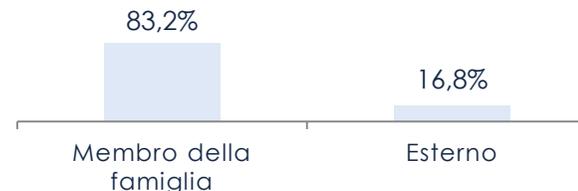
- Nella fase di *input* in termini di skills: **meno formazione manageriale** per innovare i modelli di business (38% MI con problemi di passaggio generazionale vs 50% MI senza problemi di passaggio generazionale) e meno investimenti nella formazione su nuove competenze (53% vs 57%)
- Nella fase di *processo*: **meno innovazione di processo e organizzativa** (imprese innovatrici in questi ambiti: 64% vs 71%)
- Nella fase di *output*: **meno innovazione di prodotto e di marketing** (imprese innovatrici in questi ambiti: 47% vs 61%)

## 2.4 / ES ... G: L'IMPORTANZA DELLA GOVERNANCE NELLE MEDIE IMPRESE

Quota di MI con ...

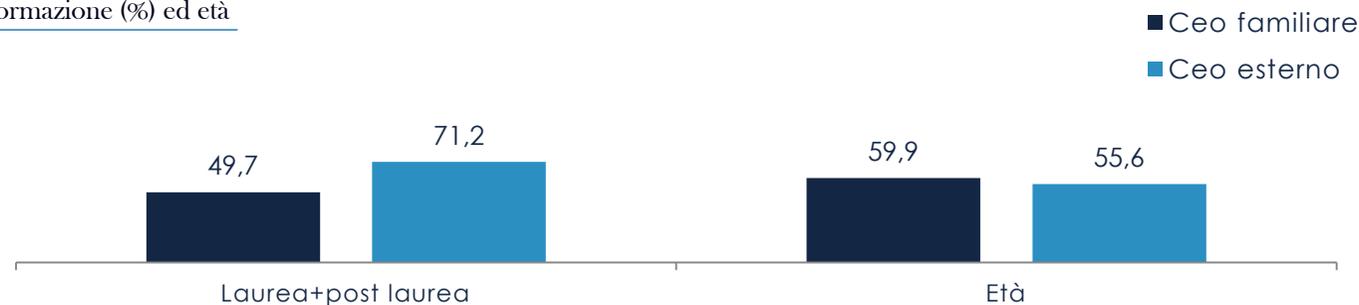


Quota di MI con Ceo ...



**Fonte:**  
Area Studi Mediobanca,  
indagine campionaria

Formazione (%) ed età



- **Un terzo delle MI ha adottato un codice di autodisciplina**, un quarto ha consiglieri indipendenti
- **La presenza di un Ceo esterno è limitata** al 16,8% delle aziende
- La presenza di un Ceo esterno **si abbina a una formazione più avanzata** ed età mediamente più bassa
- Alcuni parametri sono candidabili quali KPI per la 'certificazione' ESG



# Duplici transizione & Resilienza: il ruolo del management

### 3.1 / DALLE SINGOLE TRANSIZIONI ALLA DUPLICE TRANSIZIONE

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

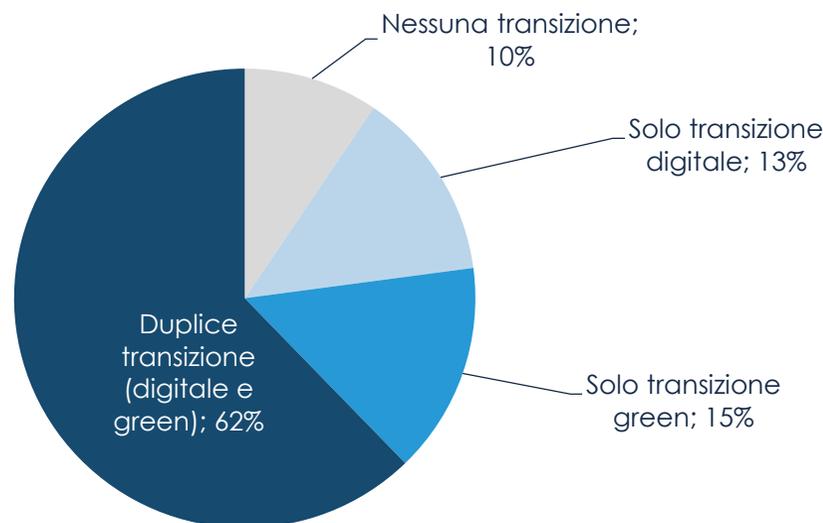
**Transizione digitale:** % di imprese che prevedono di investire nel 2022-24 in tecnologie 4.0

**Transizione green:** % di imprese che prevedono di investire nel 2022-24 nel green

**Duplice transizione:** % di imprese che prevedono di investire nel 2022-24 sia in tecnologie 4.0 sia nel green

**Fonte:**

Indagine Centro Studi Tagliacarne-Unioncamere, 2022

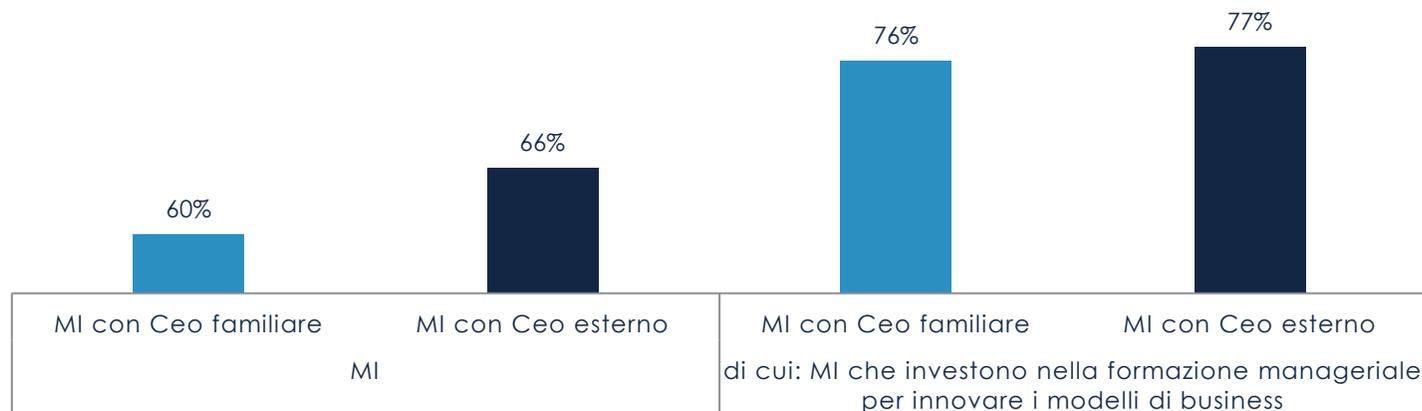


- **Più impegnate nella Duplice transizione...** : le MI che prevedono di investire nel 2022-24 sia in tecnologie 4.0 sia nel green sono quasi due terzi (62%)
- **... e meno nella selettività delle singole transizioni:** le MI che prevedono di investire nel 2022-24 'solo' nella transizione digitale sono il 13% e quelle che prevedono di investire 'solo' nella transizione green sono il 15%

### 3.2 / FAMILY MANAGER E DUPLICE TRANSIZIONE: QUESTIONE DI SANGUE O DI FORMAZIONE?

% di MI che prevedono di investire nel 2022-24 nella Duplice transizione (tecnologie 4.0 e green), a seconda del tipo di management e della scelta di investimento nella formazione manageriale

**Fonte:**  
Indagine Centro Studi  
Tagliacarne-Unioncamere,  
2022

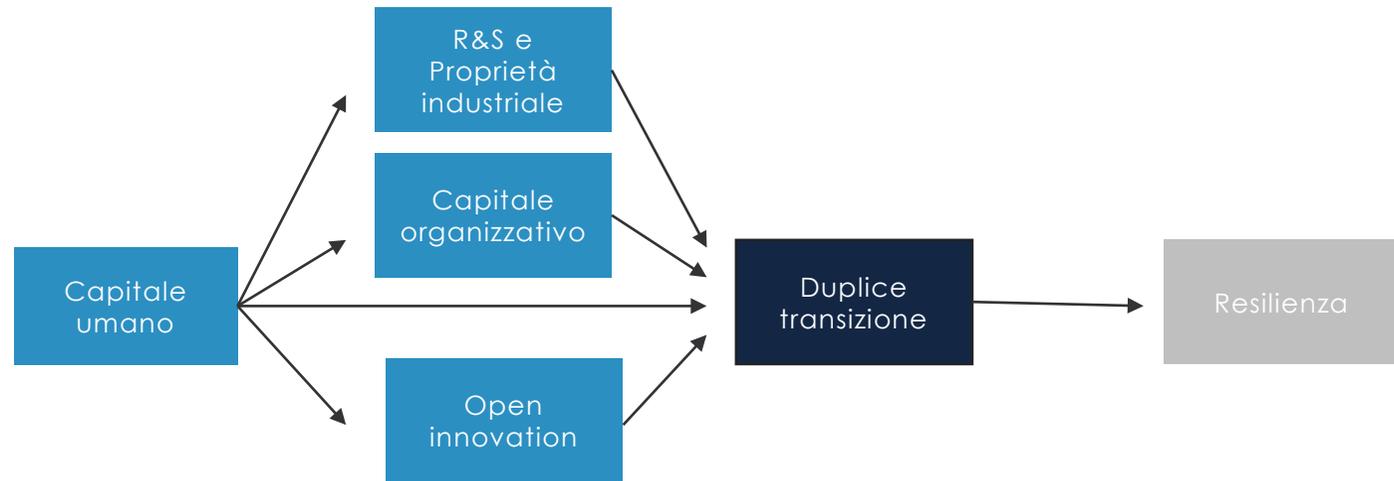


- **Manager di famiglia meno propensi alla Duplice transizione...** : il 66% delle MI con manager esterni prevede di investire nella Duplice transizione (tecnologie 4.0 e green) vs 60% nel caso delle MI con manager di famiglia
- **... ma la formazione su nuovi modelli di business annulla il gap:** tra le MI che investono nella formazione manageriale per innovare i modelli di business si annulla completamente il gap: la quota di MI con manager di famiglia che investirà nella Duplice transizione è sullo stesso livello di quella relativa alle MI con manager esterni (rispettivamente 76% e 77%)

### 3.3 / ALLE RADICI DELLA DUPLICE TRANSIZIONE & RESILIENZA: IL RUOLO DEGLI ASSET INTANGIBILI

I legami tra asset intangibili\*, Duplice transizione e Resilienza

*\* La definizione degli asset intangibili è ripresa da Brynjolfsson E., McAfee A. (2014). The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies, New York: W. W. Norton & Co.*



### 3.4 / COME GLI ASSET INTANGIBILI CAMBIANO I MODELLI DI BUSINESS

***Gli asset intangibili.***  
*Per cogliere le opportunità e vincere le sfide della competitività l'introduzione di nuovi modelli di business è condizione essenziale.*  
*Gli investimenti negli asset intangibili possono costituire la chiave di volta in quanto riescono a portare nuove competenze, nuove conoscenze, nuovi modelli organizzativi e nuovi modelli di innovazione*



### 3.5 / MI IN THE AGE OF INTANGIBLES

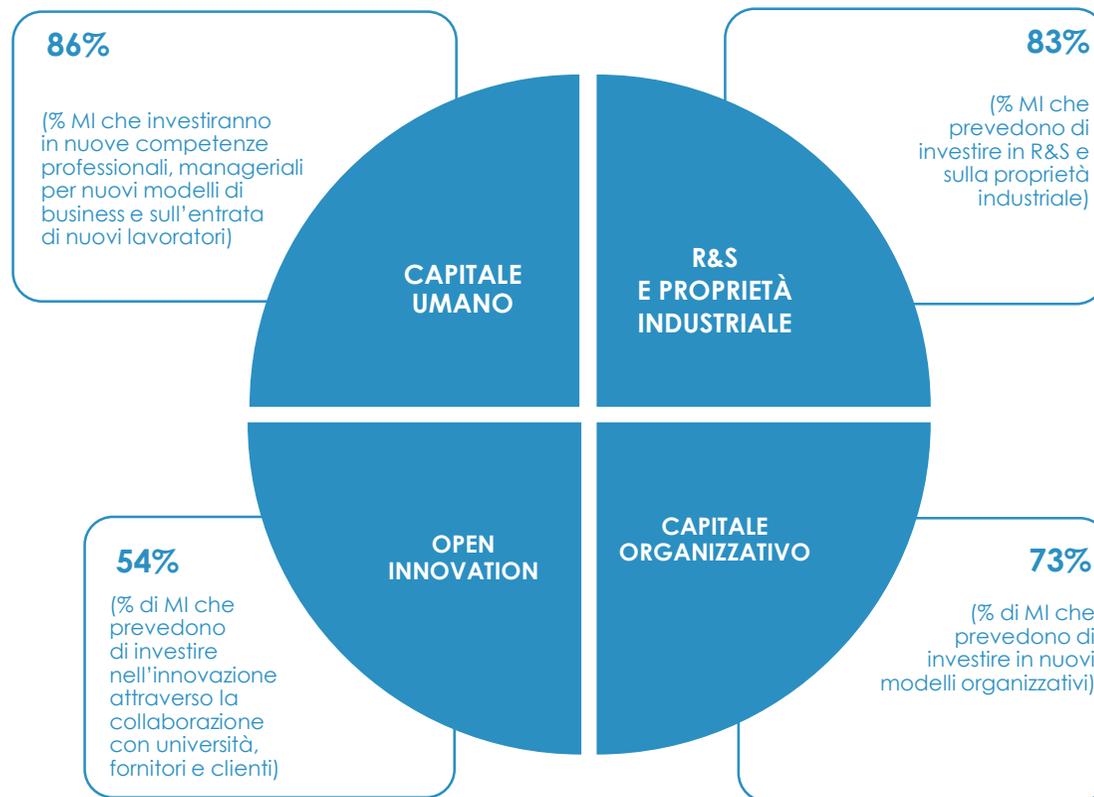
Gli investimenti delle MI negli asset intangibili previsti nel 2022-24

#### Gli asset intangibili.

Le MI dimostrano una elevata propensione ad investire nei prossimi anni (2022-24) negli asset intangibili: **capitale umano** (propensione ad investire nella formazione professionale e manageriale); **R&S e proprietà industriale** (propensione ad investire in R&S e nella proprietà industriale); **capitale organizzativo** (propensione ad investire in nuovi modelli organizzativi); **open innovation** (propensione a fare innovazione collaborando con università, fornitori e clienti)

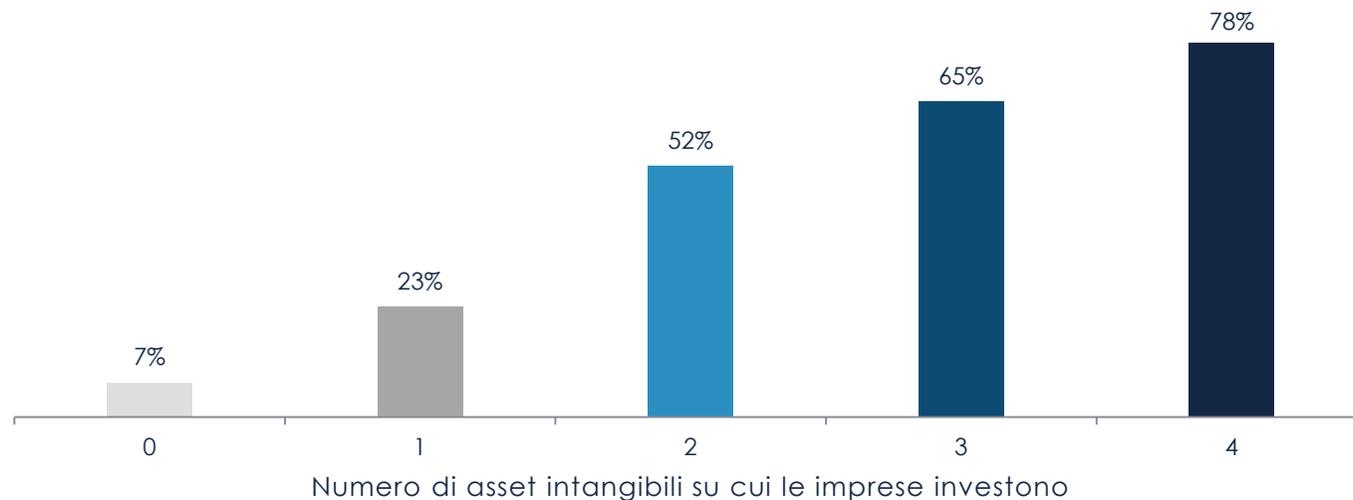
#### Fonte:

Indagine Centro Studi Tagliacarne-Unioncamere, 2022



### 3.6 / PIÙ ASSET INTANGIBILI, PIÙ DUPLICE TRANSIZIONE

% di MI che prevedono di investire nel 2022-24 nella Duplice transizione (tecnologie 4.0 e green), a seconda del numero di asset intangibili su cui investono



**Fonte:**  
Indagine Centro Studi  
Tagliacarne-Unioncamere,  
2022

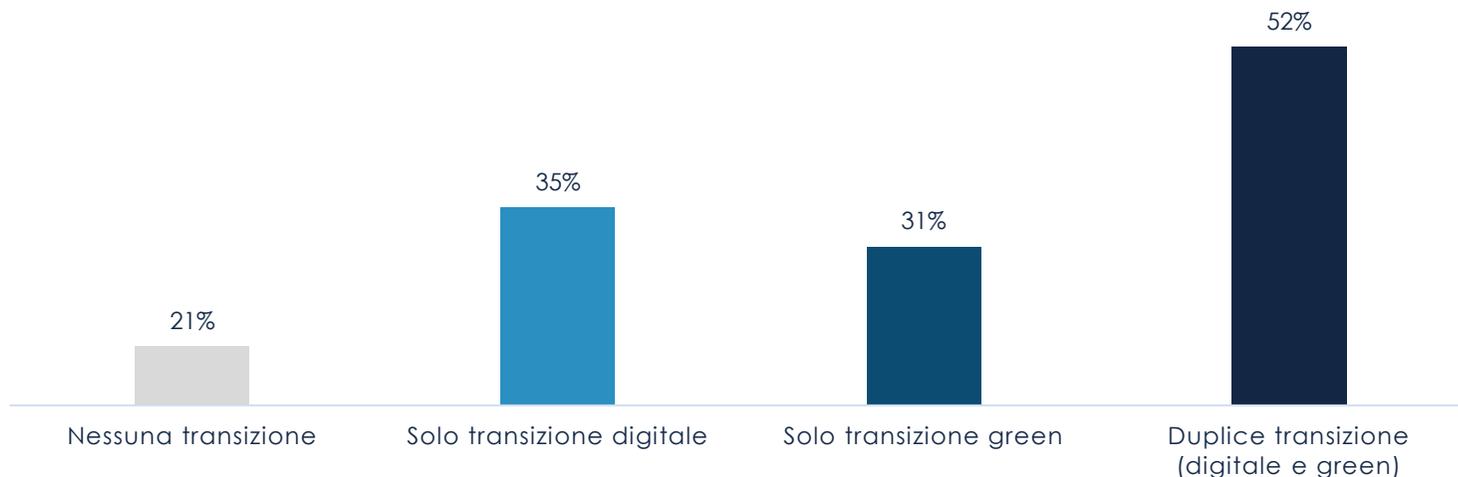
- **Gli asset intangibili spingono la Duplice transizione...** : la quota delle MI che prevede di investire nella Duplice transizione (tecnologie 4.0 e green) nel 2022-24 passa dal 23% nel caso delle imprese che investono in un solo asset intangibile al 78% nel caso di quelle che investono in tutti e quattro gli asset intangibili, passando per il 52% quando investono in due asset e per il 65% in tre asset

### 3.7 / GLI EFFETTI DELLA DUPLICE TRANSIZIONE SULLA RESILIENZA: TWO IS BETTER THAN ONE

% di MI che prevedono di ritornare nel 2022 su livelli produttivi superiori a quelli pre-Covid, a seconda degli investimenti nella Duplice transizione\*

**Fonte:**  
Indagine Centro Studi  
Tagliacarne-Unioncamere,  
2022

\* Transizione digitale,  
Transizione green e  
Duplice transizione fanno  
riferimento agli  
investimenti effettuati nel  
periodo 2017-21



- **... e la Duplice transizione aumenta la resilienza:** la metà (52%) delle MI che hanno investito negli ultimi cinque anni nella Duplice transizione supererà nel 2022 i livelli produttivi pre-Covid; mentre tra quelle che hanno investito solo nel digitale o solo nel green la quota di imprese resilienti diminuisce a circa un terzo (35% nel caso di quelle investitrici solo nel digitale, 31% nel caso di quelle investitrici solo nel green). Si scende ad un quinto (21%) nelle imprese che non hanno investito in nessuna delle due transizioni

### 3.8 / LE PRATICHE MANAGERIALI COME FATTORE DI COMPETITIVITÀ

Performance delle MI, a seconda del livello di pratiche manageriali

(all'interno di ogni ambito, la prima percentuale fa riferimento alle MI con maggiore livello di pratiche manageriali e la seconda percentuale alle MI con minore livello)

#### **Le pratiche manageriali.**

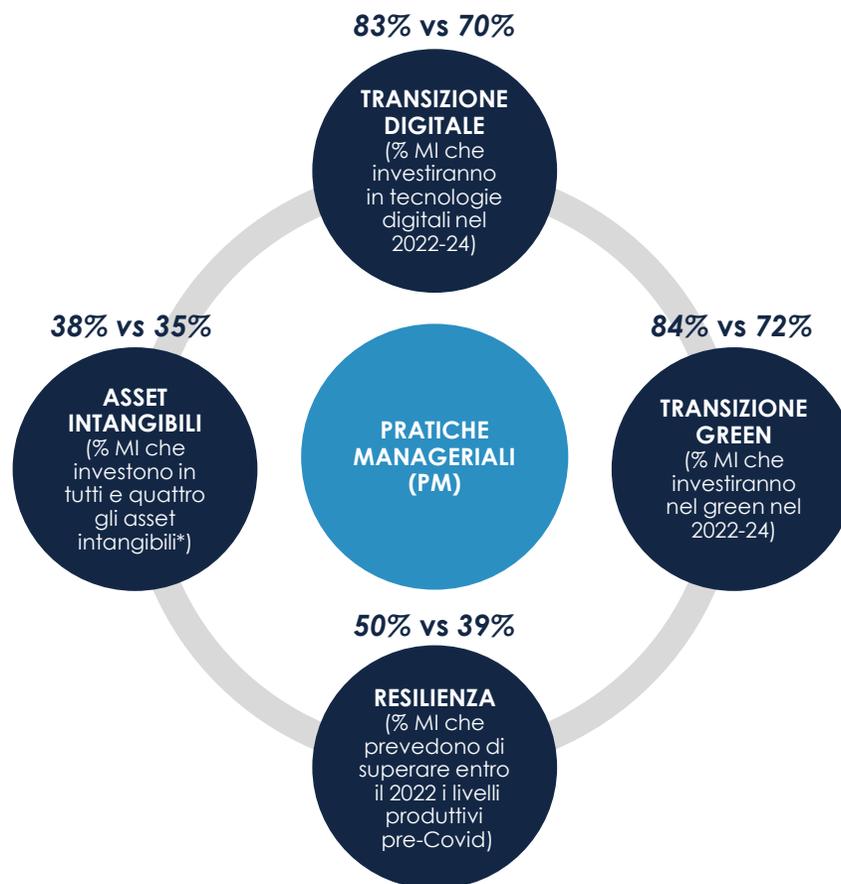
Le MI che hanno un maggiore livello di pratiche manageriali sono più inserite all'interno del circuito virtuoso fatto da asset intangibili, duplice transizione e resilienza.

Il livello di pratiche manageriali è un indice sintetico costruito sulla base di una serie di indicatori che valutano le azioni dei manager, in linea con lo studio Bloom, N., & Van Reenen, J. (2007). Le imprese con maggiore livello di pratiche manageriali sono quelle con un valore dell'indice appartenente al terzo terzile

#### **Fonte:**

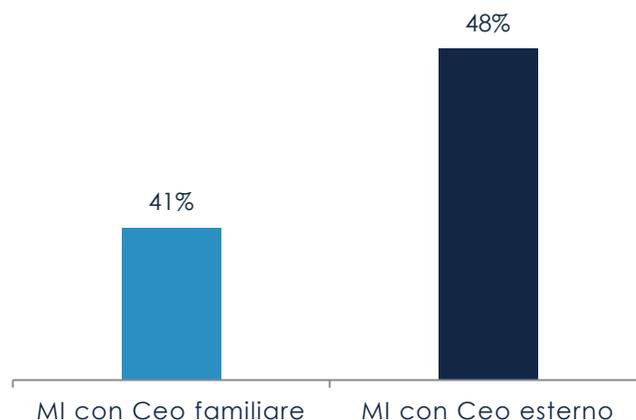
Indagine Centro Studi Tagliacarne-Unioncamere, 2022

\*R&S e proprietà industriale, Capitale umano, Capitale organizzativo, Open innovation



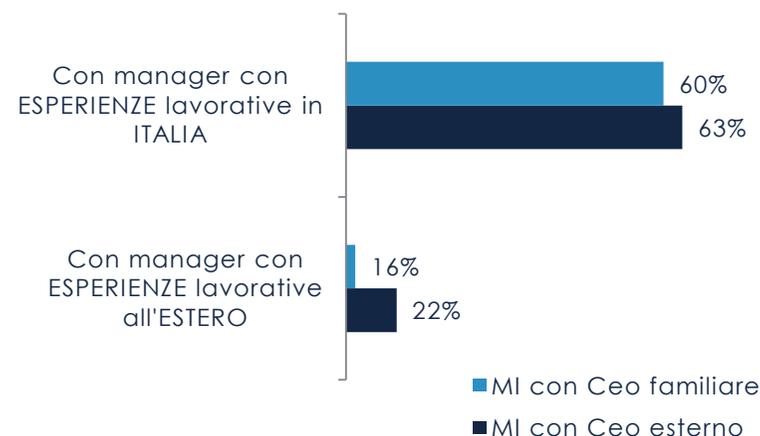
### 3.9 / ESPERIENZA E PRATICHE MANAGERIALI NELLE MI: FAMILY MANAGER VS EXTERNAL MANAGER

% di MI con maggiore livello di pratiche manageriali, a seconda del tipo di management



Fonte:  
Indagine Centro Studi  
Tagliacarne-Unioncamere,  
2022

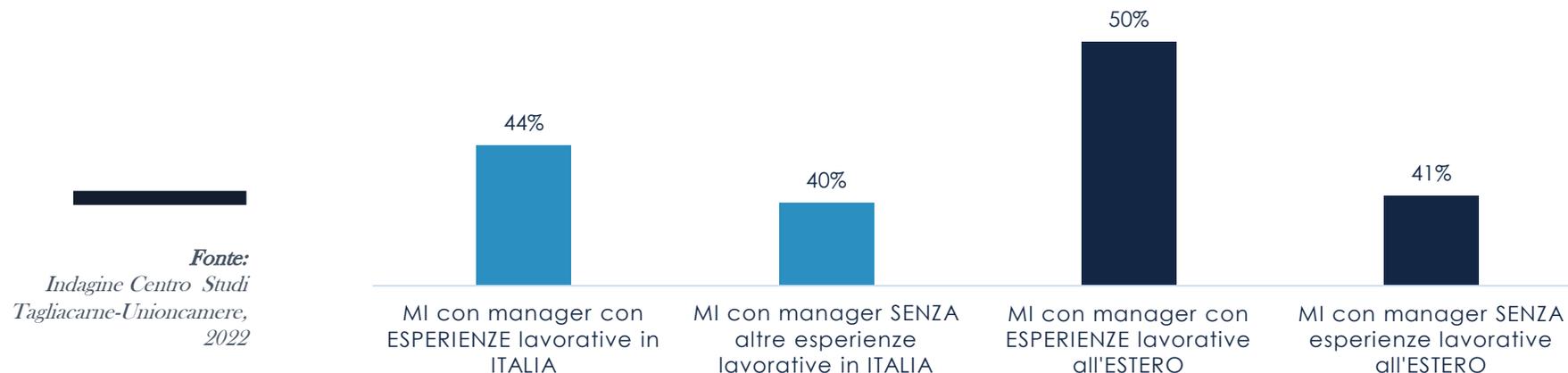
% di MI con manager con esperienza pregressa, a seconda del tipo di esperienza



- **Manager esterni alla famiglia, maggiore livello di pratiche manageriali:** il 48% delle MI con manager esterni ha un maggiore livello di pratiche manageriali vs 41% nel caso delle MI con manager di famiglia
- **Manager familiari, meno esperienze lavorative:** le MI con Ceo familiare che hanno un management con esperienze manageriali in Italia sono il 60% (vs 63% nel caso di MI con Ceo esterno) e quelle con esperienze manageriali all'estero sono il 16% (vs 22% nel caso di MI con manager esterni)

### 3.10 / L'ESPERIENZA MANAGERIALE AUMENTA IL LIVELLO DELLE PRATICHE MANAGERIALI

% di MI che hanno un maggiore livello di pratiche manageriali, a seconda del tipo di esperienza lavorativa del manager



**Fonte:**  
Indagine Centro Studi  
Tagliacarne-Unioncamere,  
2022

- **Più esperienza manageriale in Italia = maggiore livello di pratiche manageriali:** la quota di MI con un maggiore livello di pratiche manageriali è più elevata tra quelle che hanno manager con esperienza lavorativa in Italia rispetto a quelle con manager che non hanno tale esperienza (44% vs 40%)
- **Esperienza manageriale internazionale, effetto ancora più forte:** la quota di MI con un maggiore livello di pratiche manageriali raggiunge il massimo tra le imprese con manager con esperienza professionale maturata all'estero (50% vs 41% nel caso delle imprese con manager senza tale esperienza)



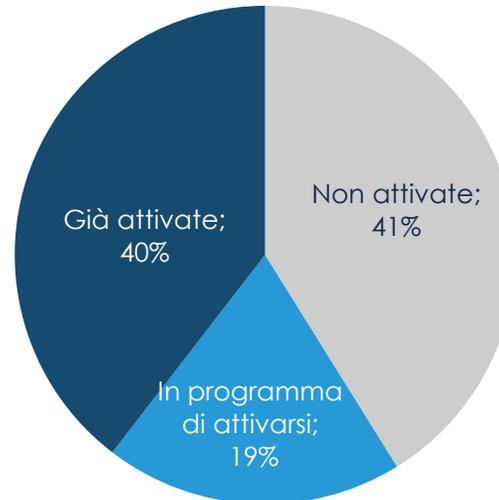
# Le medie imprese di fronte al PNRR

## 4.1 / MI E PNRR: A CHE PUNTO SIAMO?

% di MI che si sono attivate o hanno in programma di attivarsi per aderire agli interventi del PNRR - Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza di supporto diretto alle imprese\*

**Fonte:**  
Indagine Centro Studi  
Tagliacarne-Unioncamere,  
2022

\* 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)



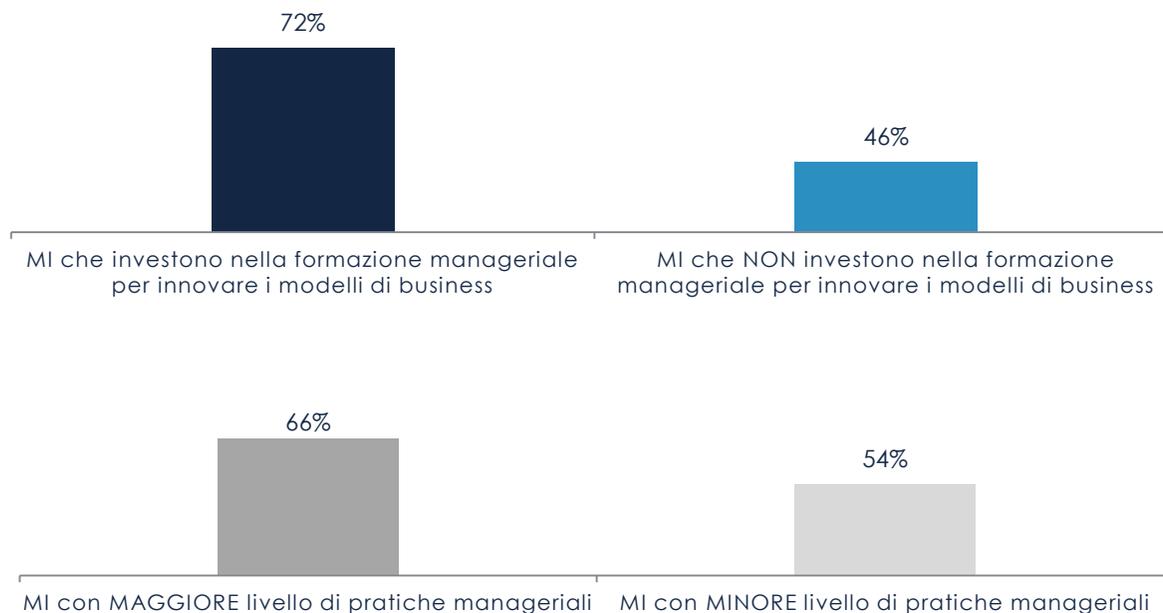
- **Quasi la metà si è già attivata sul PNRR...** : 40 MI su 100 si sono già attivate per aderire agli interventi del PNRR di supporto diretto alle imprese
- **... e quante prevedono di attivarsi?**: altre 19 MI su 100 hanno messo in programma di attivarsi
- **... e quelle che non si attiveranno?**: restano però 41 MI su 100 che non si sono ancora attivate e nemmeno hanno in programma di farlo

## 4.2 / MI E PNRR: I FATTORI INTERNI DI SPINTA

% di MI che si sono attivate o hanno in programma di attivarsi per aderire agli interventi del PNRR di supporto diretto alle imprese\*, a seconda delle scelte aziendali sulla formazione e del livello delle pratiche manageriali

**Fonte:**  
Indagine Centro Studi  
Tagliacarne-Unioncamere,  
2022

\* 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)



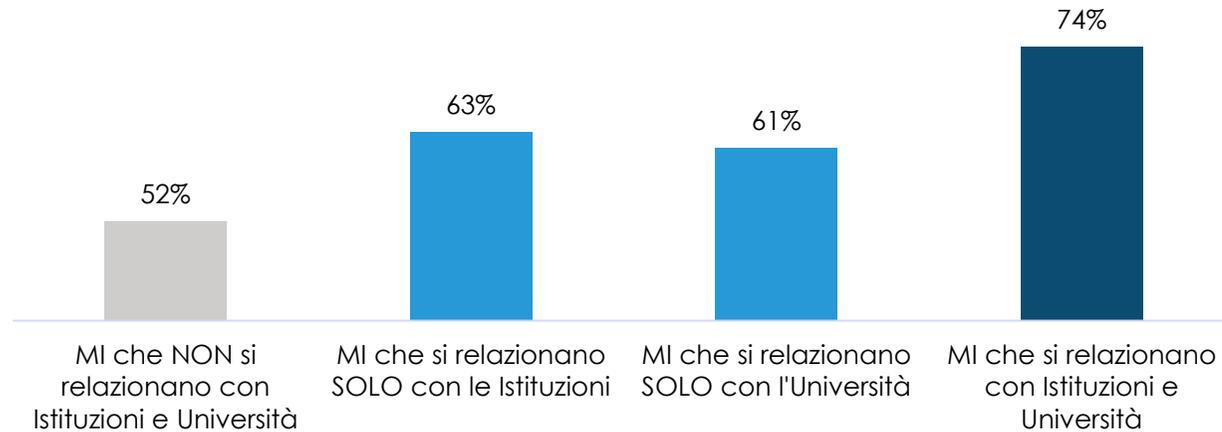
- **Le competenze manageriali aumentano la propensione ad attivarsi sul PNRR:** la quota di MI che si è già attivata o ha in programma di attivarsi sui progetti del PNRR è pari al 72% nel caso delle imprese che investono nella formazione manageriale vs 46% nel caso di quelle che non vi investono; anche dal punto di vista delle pratiche manageriali, è più alta la quota di imprese che si sta attivando sul PNRR tra quelle che hanno un maggiore livello di pratiche manageriali

### 4.3 / MI E PNRR: I FATTORI ESTERNI DI SPINTA

% di MI che si sono attivate o hanno in programma di attivarsi per aderire agli interventi del PNRR di supporto diretto alle imprese \*, a seconda che abbiano relazioni o meno con le Istituzioni e l'Università

**Fonte:**  
Indagine Centro Studi  
Tagliacarne-Unioncamere,  
2022

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



- **Istituzioni e Università accompagnano le imprese verso il PNRR:** quando le MI si relazionano con le Istituzioni o con l'Università aumenta la loro propensione ad attivarsi sui progetti del PNRR: il 63% delle MI che hanno relazioni solo con le Istituzioni si è già attivata o ha in programma di attivarsi sui progetti del PNRR, 61% nel caso di quelle che si relazionano solo con l'Università, contro il 52% nel caso delle MI che non hanno relazioni
- **La Tripla Elica 'Impresa-Istituzioni-Università' aumenta ancor di più la propensione ad attivarsi sul PNRR:** la quota di MI che si è già attivata o ha in programma di attivarsi sui progetti del PNRR sale al 74% nel caso delle imprese che si relazionano sia con le Istituzioni che con l'Università

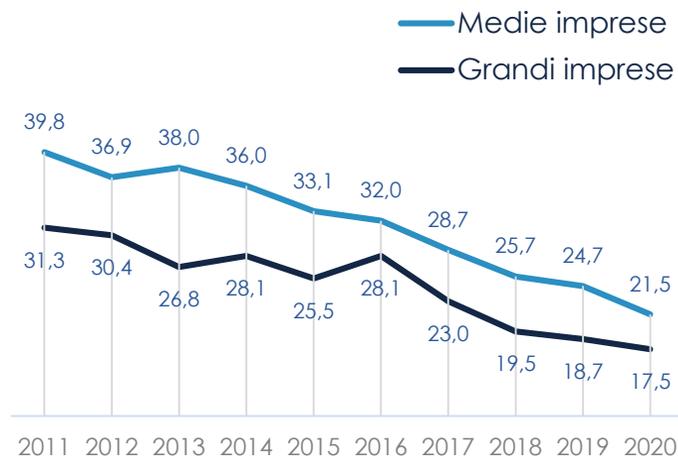


# La fiscalità

## 5.1 / MI: GRANDI RISULTATI SENZA IL FISCO DELLE 'GRANDI'

Tax rate effettivo (imposte dirette) ...

... e risparmio teorico per le MI (€ mil)

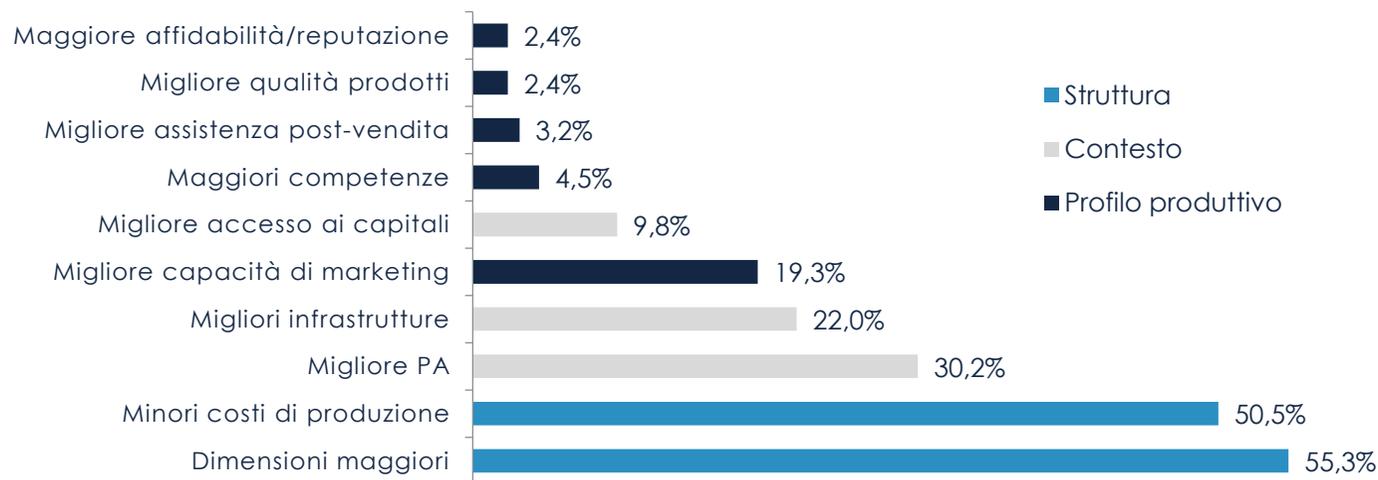


Fonte:  
Area Studi Mediobanca,  
dati propri

- **La tassazione sulle imprese si è ridotta** dal 2011 al 2020
- **Il gap di tax rate a sfavore delle MI si è ridotto** da 8,5 punti nel 2011 a 4 punti nel 2020
- Se **le MI** avessero avuto dal 2011 il medesimo tax rate delle grandi **avrebbero risparmiato in media 650€ mil all'anno**, ovvero 6,5€ mld nel decennio
- Si tratta di una grandezza pari al 6,7% dei mezzi propri di fine 2020 e al 10,6% degli investimenti cumulati del decennio

## 5.2 / MI: RISORSE UTILI, PERCHE' E' CRESCIUTA LA 'FAME DI CRESCITA'

Negli ultimi anni le medie imprese hanno invidiato ai competitor stranieri ...



**Fonte:**  
Area Studi Mediobanca,  
indagine campionaria  
(possibili risposte multiple)

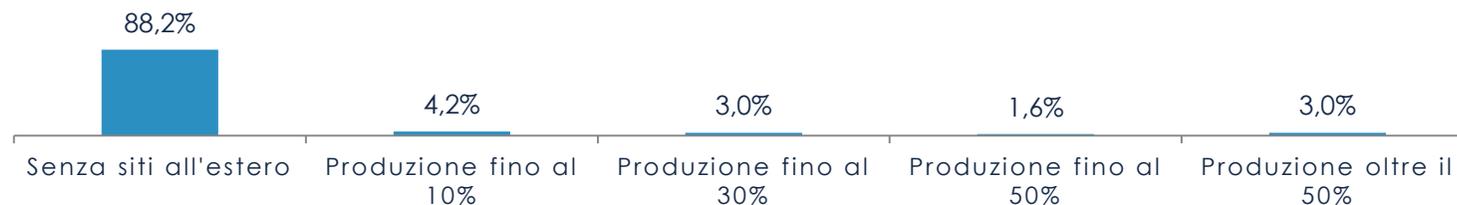
- Le medie imprese vedono **nella dimensione (55,3%) e nei costi (50,5%) un gap competitivo**
- Il 62% delle imprese ritiene che **i competitor stranieri risiedano in Paesi più business friendly**, con migliore Pubblica Amministrazione (30,2%), reti di infrastrutture (22%) e migliore accesso ai capitali (9,8%)
- **Nessuna inferiorità nel 'saper fare'**, un po' di più nel 'saper vendere' (19,3%)



# Localizzazione e supply chain

## 6.1 / MI: UNA RISORSA 'DEL' PAESE? MEGLIO, 'NEL' PAESE

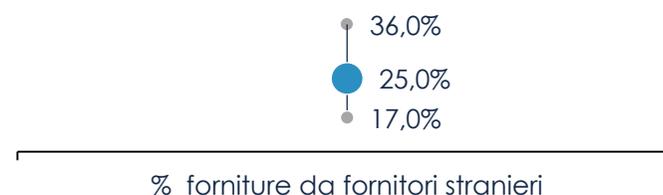
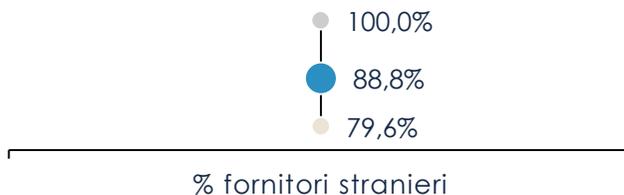
Poche MI producono all'estero ...



... ma quasi il 90% partecipa alle GVCs ...

... dove ottiene un quarto delle forniture

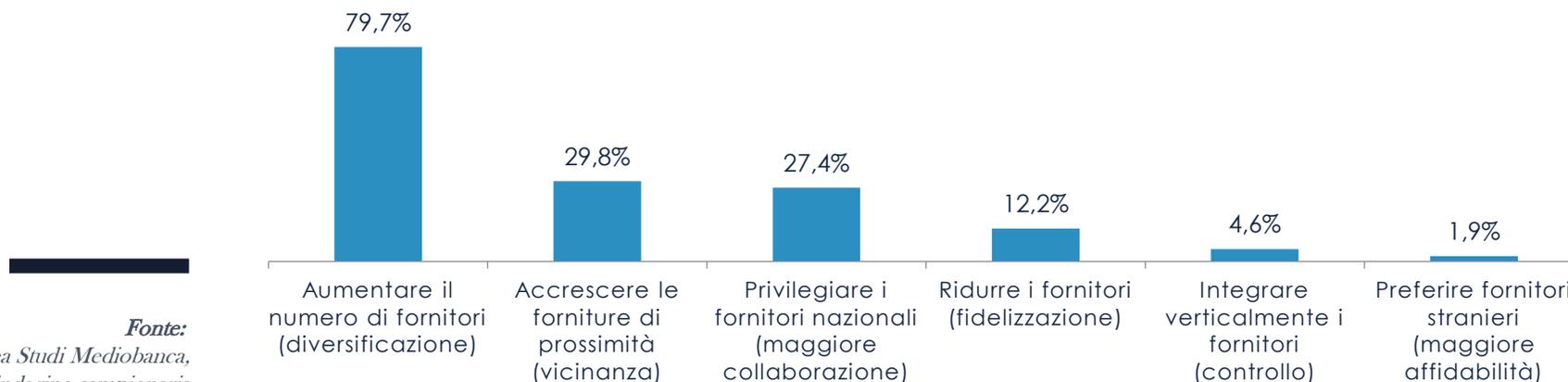
**GVCs:**  
Global Value Chains  
**Fonte:**  
Area Studi Mediobanca,  
indagine campionaria



- Il modello produttivo delle MI è **radicato in Italia** ....
- ... ma è **aperto alle catene internazionali** di fornitura (88,8%, per il 25% degli approvvigionamenti) ...
- ... e si confronta con mercati finali internazionali (**export al 43,2%**)
- **Non si pongono temi di off/re-shoring**, ma di gestione delle catene di fornitura

## 6.2 / MI: CONTRO LA ROTTURA DELLE FILIERE - DIVERSIFICAZIONE E PROSSIMITA'

I rischi di rottura delle catene di fornitura suggeriscono di ...



**Fonte:**  
Area Studi Mediobanca,  
indagine campionaria  
(possibili risposte multiple)

- ... **diversificare i fornitori** (79,7%) ...
- ... **privilegiando quelli di prossimità** (29,8%) o addirittura domestici (27,4%) ...
- ... mentre è **meno ambita la loro fidelizzazione** (12,2%) o il loro controllo (4,6%) ...
- ... e nulla lascia presagire l'ampliamento della platea dei fornitori esteri (1,9%)



# Duplica transizione e Industry 5.0: un approfondimento

## 7.1 / LE DIMENSIONI DI INDUSTRY 5.0



## 7.2 / MI E TRANSIZIONE DIGITALE: GLI INVESTIMENTI 4.0

% di MI che investono nelle tecnologie 4.0

**4.0 propensity:**  
% di imprese che hanno investito in tecnologie 4.0 nel 2017-21

**4.0 persistence:**  
% di imprese che hanno investito in tecnologie 4.0 nel 2017-21 e investiranno nel 2022-24

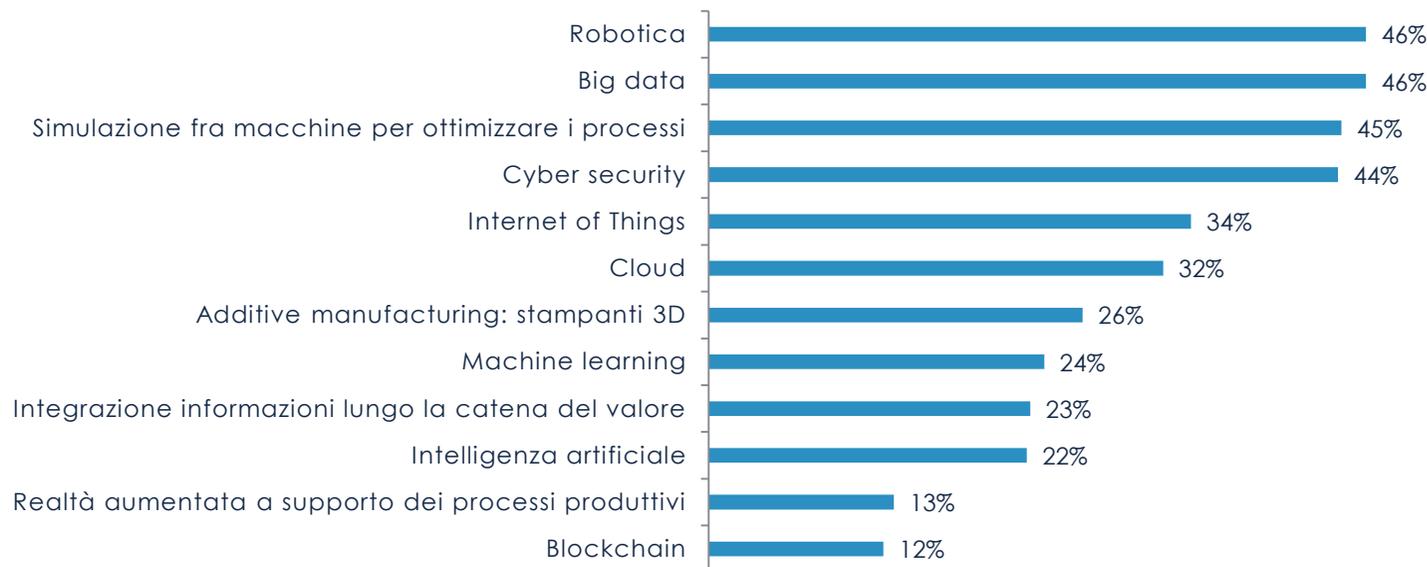
**Fonte:**  
Indagine Centro Studi  
Tagliacarne-Unioncamere,  
2022



- **Alta propensione ad investire nel 4.0...** : il 76% delle MI ha investito negli ultimi cinque anni (2017-21) nelle tecnologie 4.0
- **... e con continuità:** il 70% delle MI ha investito negli ultimi cinque anni (2017-2021) e continuerà ad investire nei prossimi anni (2022-24) nelle tecnologie 4.0

## 7.3 / TRANSIZIONE DIGITALE: QUALI TECNOLOGIE 4.0?

% di MI investitrici\* nelle tecnologie 4.0, per tipo di tecnologia



**Fonte:**

Indagine Centro Studi  
Tagliacarne-Unioncamere,  
2022

\*Domanda a risposta  
multipla. Analisi sulle  
imprese che hanno  
investito in tecnologie 4.0  
nel 2017-21 e/o  
investiranno nel 2022-24

- **Robotica, Big data, Simulazione tra macchine e Cyber security:** sono le tecnologie 4.0 su cui le MI investono maggiormente; in tutti i casi, quasi la metà delle MI vi hanno investito
- **4.0 intensity:** quando investono, le MI puntano in media su quattro tecnologie 4.0
- **Tecnologie 4.0 per essere più flessibili:** quasi la metà delle MI (42%) ha investito nelle tecnologie 4.0 per aumentare la flessibilità organizzativa e produttiva

## 7.4 / MI E TRANSIZIONE GREEN: GLI INVESTIMENTI

% di MI investitrici\* nelle tecnologie 4.0, per tipo di tecnologia



### **Green propensity:**

% di imprese che hanno effettuato investimenti green nel 2017-21

### **Green persistence:**

% di imprese che hanno effettuato investimenti green nel 2017-21 e investiranno nel 2022-24

### **Fonte:**

Indagine Centro Studi Tagliacarne-Unioncamere, 2022

\* Investimenti green nel processo, prodotto o in entrambi gli ambiti

- **Alta propensione ad investire nel green...** : il 76% delle MI ha effettuato negli ultimi cinque anni (2017-21) investimenti green (eco-investimenti nel processo e/o prodotto)
- **... e con continuità:** il 67% delle MI ha effettuato negli ultimi cinque anni (2017-2021) e continuerà ad effettuare nei prossimi anni (2022-24) investimenti green
- **L'ampiezza degli investimenti green:** tra le imprese eco-investitrici, quasi 4 MI su 10 hanno investito sia nel processo che nel prodotto

## 7.5 / MI E TRANSIZIONE GREEN: LE SCELTE AZIENDALI, OLTRE AGLI INVESTIMENTI

### I diversi volti green delle MI

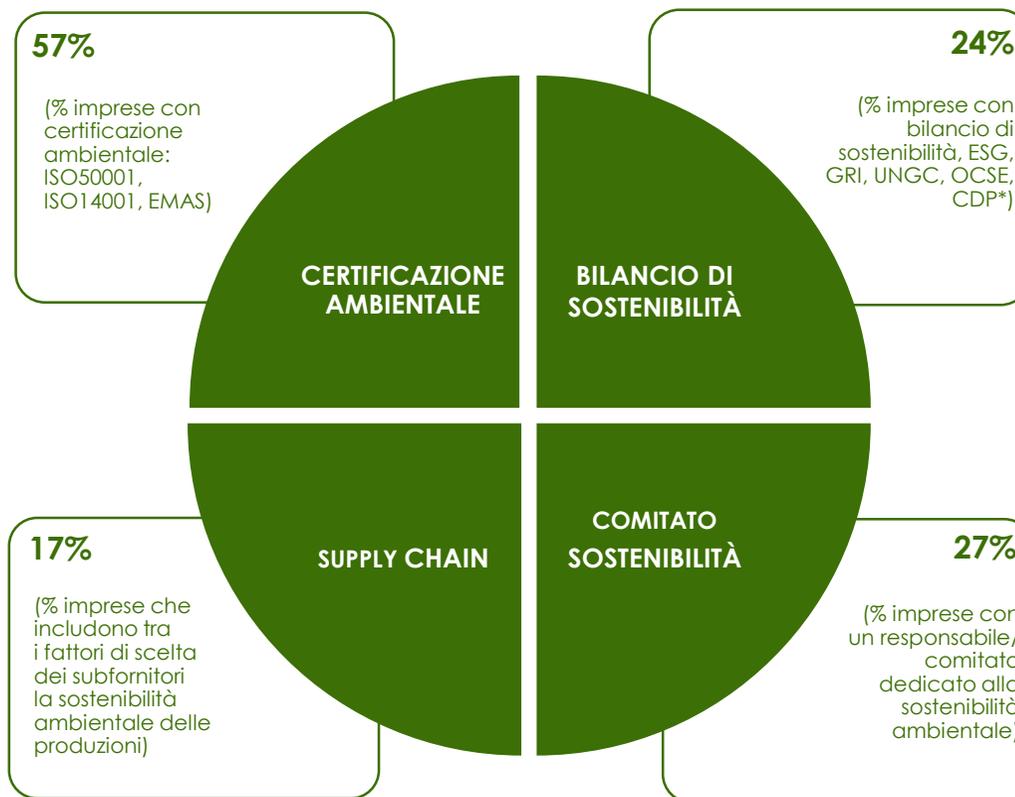
#### Il green dentro e fuori l'azienda.

Le MI dimostrano attenzione alla sostenibilità ambientale da più punti di vista: possesso delle **certificazioni ambientali** (propensione ad ottenere tali certificazioni); **bilancio di sostenibilità** (propensione a redigere bilanci di sostenibilità ambientale); **comitati di sostenibilità** (propensione ad incaricare un responsabile o a costituire un comitato dedicato alla sostenibilità ambientale); **supply chain** (propensione a selezionare i subfornitori in base a criteri di sostenibilità ambientale)

#### Fonte:

Indagine Centro Studi Tagliacarne-Unioncamere, 2022

\* Bilancio di sostenibilità, ottenimento del rating ESG, nei bilanci sono incorporati i principi del Global Reporting Initiative (GRI), del Global Compact delle Nazioni Unite (UNGC), della Carbon Disclosure Project (CDP), si seguono le linee guida OCSE



## 7.6 / PERCHÉ INVESTIRE NELLA DUPLICE TRANSIZIONE

Motivazioni ad investire in tecnologie 4.0 e nel green

**Fonte:**  
Indagine Centro Studi  
Tagliacarne-Unioncamere,  
2022

### Investimenti in tecnologie 4.0

#### Aumentare efficienza e competitività

- Esigenze di efficienza interna all'azienda
- Esigenze di efficienza nei rapporti con i fornitori
- Volontà e capacità innovativa dell'impresa

### Investimenti nel green

- Aumentare l'efficienza rispetto all'incremento dei prezzi di materie prime ed energetiche
- Opportunità economica e vantaggio competitivo
- Migliorare la qualità dei prodotti

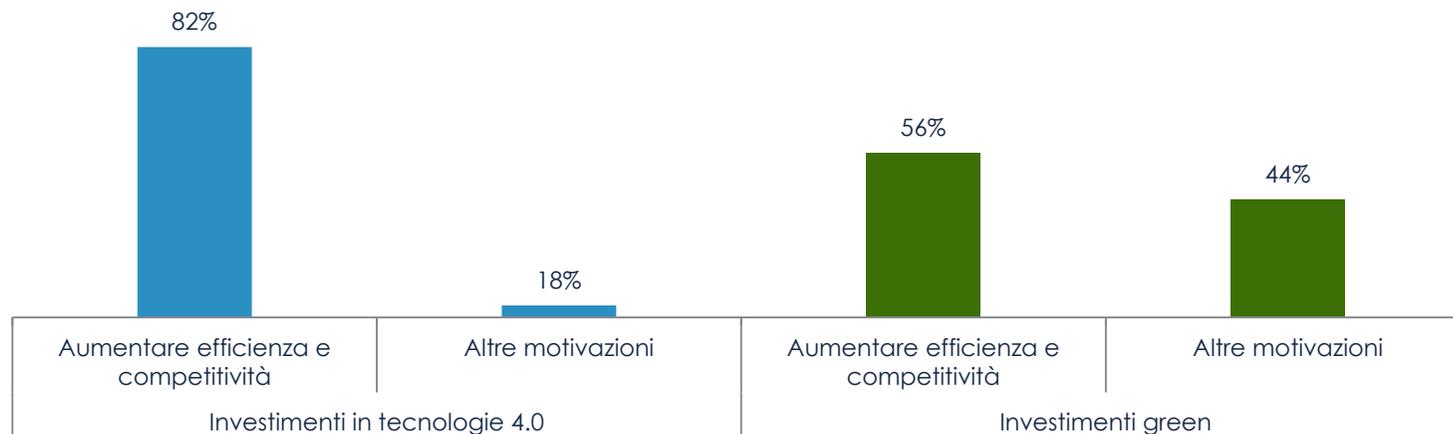
#### Altre motivazioni

- Esigenze dettate da imprese committenti/clienti italiane
- Esigenze dettate da imprese committenti/clienti stranieri
- Disponibilità di incentivi
- Adempiere a regole nazionali ed europee
- Esigenze dettate da imprese committenti/requisiti di appalti pubblici
- Disponibilità di incentivi pubblici/accesso a finanziamenti bancari

## 7.7 / LE DIVERSE MOTIVAZIONI AZIENDALI DIETRO ALLA DUPLICE TRANSIZIONE

Motivazioni delle MI ad investire in tecnologie 4.0 e nel green, % sul totale MI investitrici

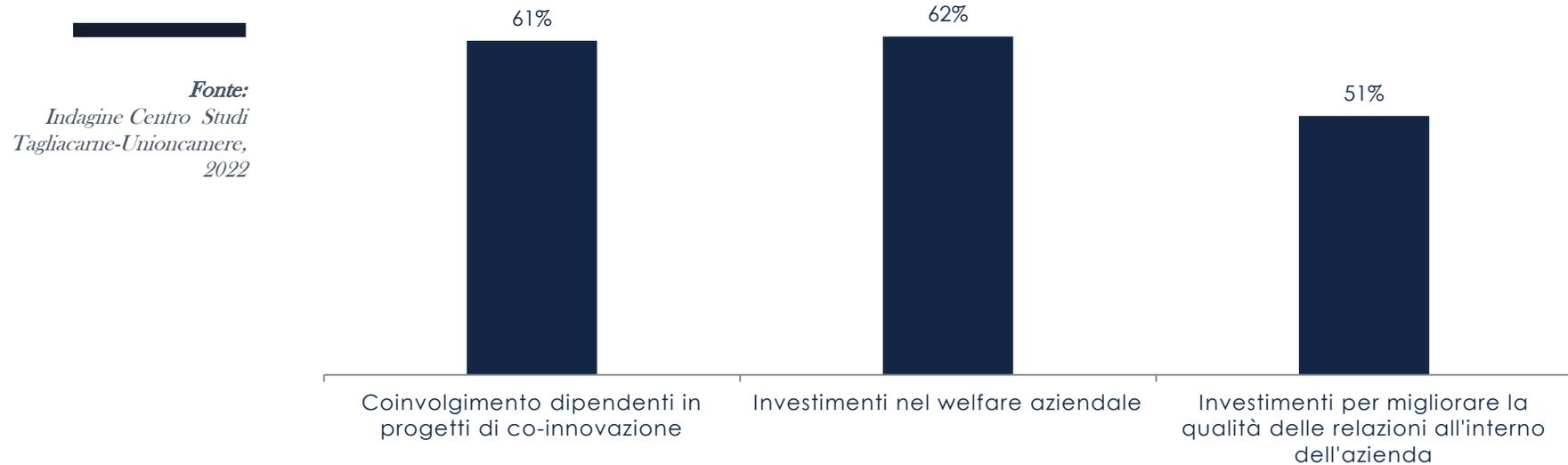
**Fonte:**  
Indagine Centro Studi  
Tagliacarne-Unioncamere,  
2022



- **Più voglia di investire nel digitale per essere più competitive...** : le MI (investitrici) sono fortemente spinte ad investire nelle tecnologie 4.0 per aumentare l'efficienza e la competitività (82%)
- **... così come per gli investimenti green:** più della metà (56%) delle MI (investitrici) è spinta ad investire nel green per aumentare efficienza e competitività

## 7.8 / LA DIMENSIONE UMANO-CENTRICA DELLE MI: I RAPPORTI CON GLI STAKEHOLDER INTERNI

% di MI che adottano comportamenti a sostegno del benessere dei propri dipendenti

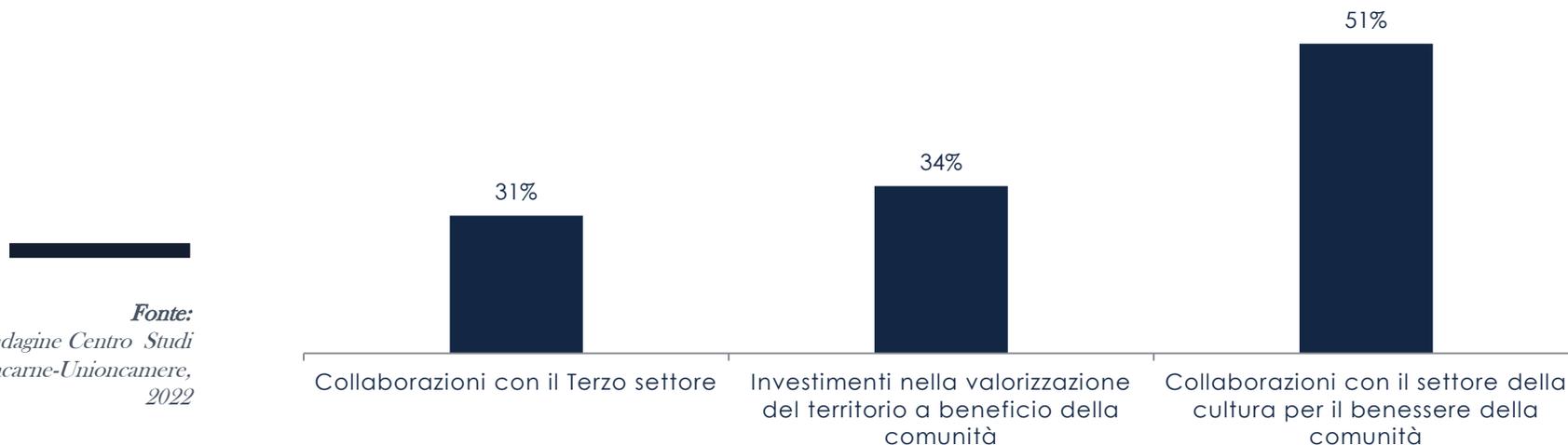


**Fonte:**  
Indagine Centro Studi  
Tagliacarne-Unioncamere,  
2022

- **Dentro l'azienda:** le MI dimostrano una elevata propensione a coinvolgere i propri dipendenti in progetti di co-innovazione (61%), così come ad investire nel welfare aziendale (62%) e nel miglioramento delle relazioni all'interno dell'azienda (51%, es. iniziative per la parità di genere, per aumentare le capacità di lavoro di gruppo, ecc.)

## 7.9 / LA DIMENSIONE UMANO-CENTRICA DELLE MI: I RAPPORTI CON GLI STAKEHOLDER ESTERNI

% di MI che adottano comportamenti a sostegno del benessere dell'ambiente esterno all'impresa



**Fonte:**  
Indagine Centro Studi  
Tagliacarne-Unioncamere,  
2022

- **All'esterno dell'azienda:** i) migliorano il benessere della comunità territoriale attraverso una maggiore collaborazione con le organizzazioni no-profit (attività adottata dal 31% delle MI) e con il settore della cultura (51%, es. sostegno ad iniziative culturali, partnership con istituzioni culturali, promozione e realizzazione di iniziative culturali); ii) investono nella valorizzazione del territorio (34%, es. sostegno scuole, ecc.)



# Focus sulla filiera agroalimentare

## 8.1 / MI: FOCUS SULLA FILIERA MANIFATTURIERA AGROALIMENTARE ITALIANA

La filiera manifatturiera agroalimentare italiana viene identificata attraverso l'insieme delle sole aziende produttive impegnate nei diversi comparti alimentari e in quelli chimici e meccanici applicati all'agricoltura e alla food industry. Non sono prese in considerazione le fasi agricole e quelle distributive e di ristorazione

**Fonte:**

Elaborazione Area Studi  
Mediobanca su cartografia  
Bing

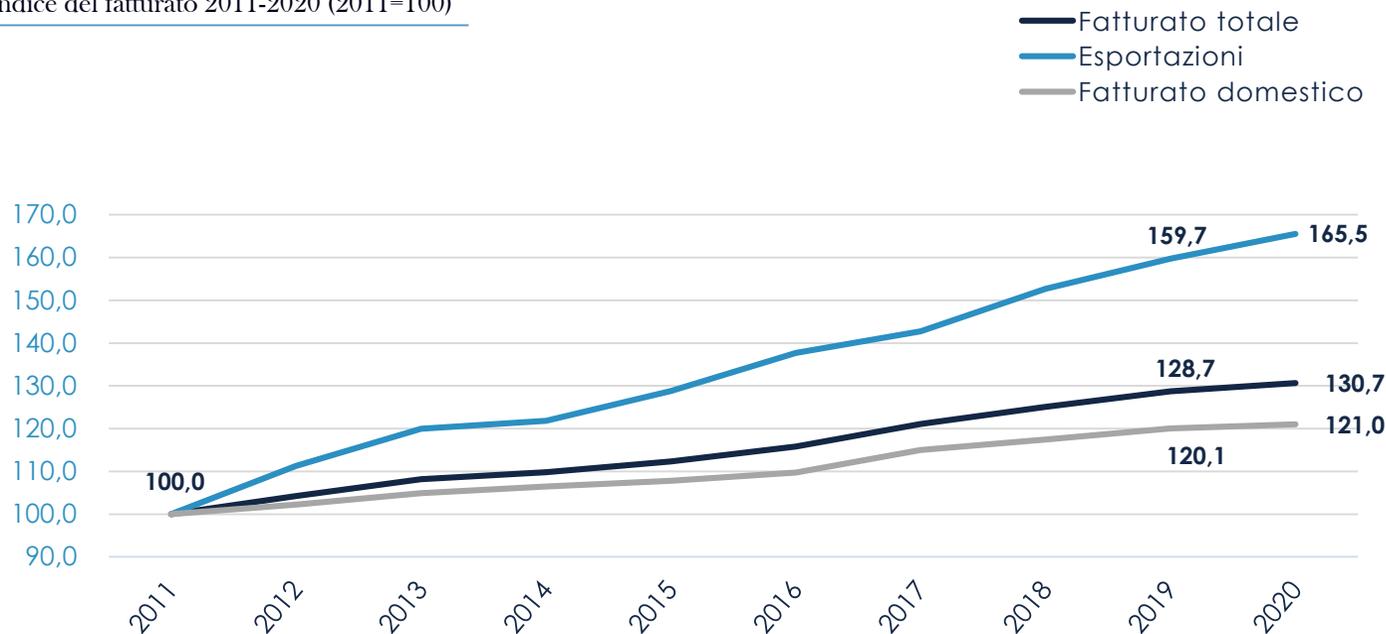


- Nel 2020 sono **595 le medie imprese operanti nella filiera** manifatturiera agroalimentare italiana
- **Il maggior numero** di medie imprese è ubicato **nel Nord Est** (254 imprese)
- **246 imprese** della filiera appartengono a **distretti e altri sistemi produttivi locali**

## 8.2 / MI: FORTE INCREMENTO DI FATTURATO NELLA FILIERA SOPRATTUTTO OLTRECONFINE

N. Indice del fatturato 2011-2020 (2011=100)

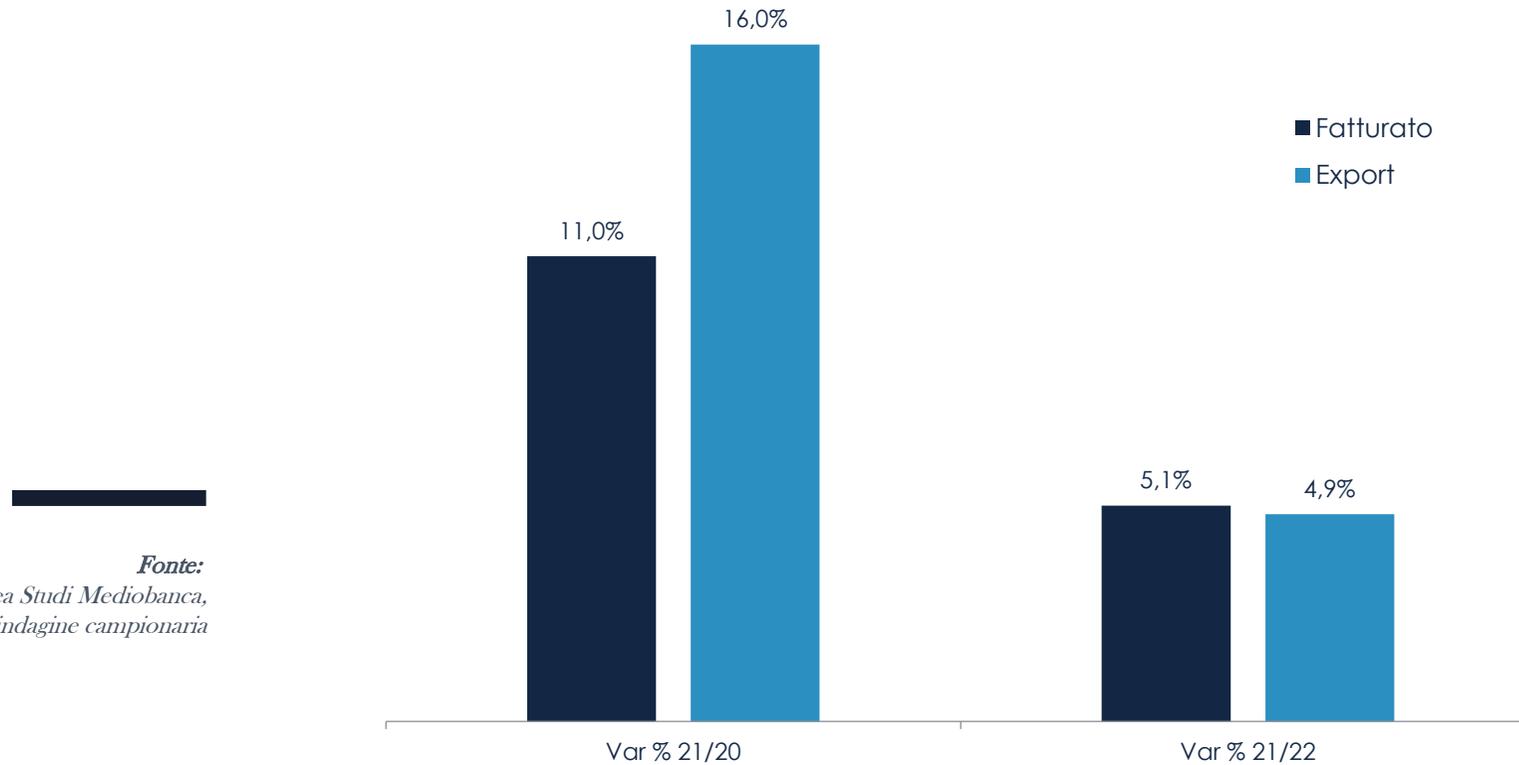
**Fonte:**  
Area Studi Mediobanca,  
dati propri



- **Tra il 2011 e il 2020** le medie imprese della filiera manifatturiera agroalimentare italiana sono **cresciute del 30,7%** (+3% medio annuo)
- **Il fatturato estero è risultato più dinamico** (+65,5%, +5,8% medio annuo)
- Le vendite domestiche hanno chiuso il decennio in incremento del 21% (+2,1% medio annuo)
- **Rispetto al 2019 l'incremento del fatturato totale è stato pari all'1,5%** (+3,6% oltreconfine, +0,8% nazionale)

### 8.3 / MI: LA FILIERA AGROALIMENTARE NEL 2021 E LE SUE PROSPETTIVE NEL 2022

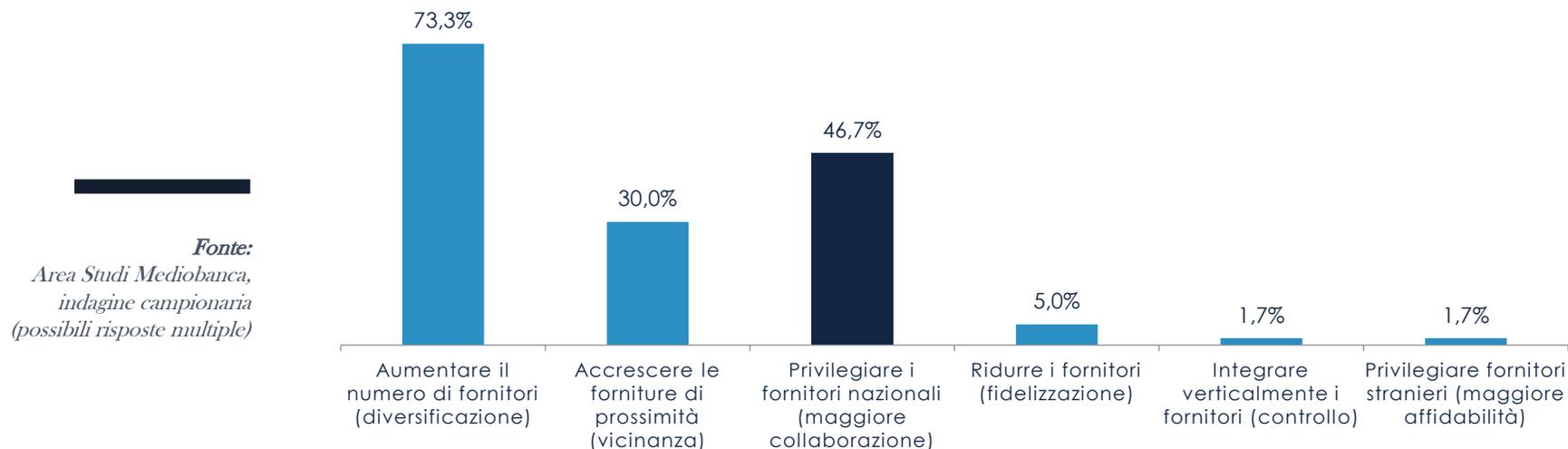
Variazioni % del fatturato nominale



**Fonte:**  
Area Studi Mediobanca,  
indagine campionaria

## 8.4 / MI: LA CATENA DI FORNITURA NELLA FILIERA MANIFATTURIERA AGROALIMENTARE ITALIANA

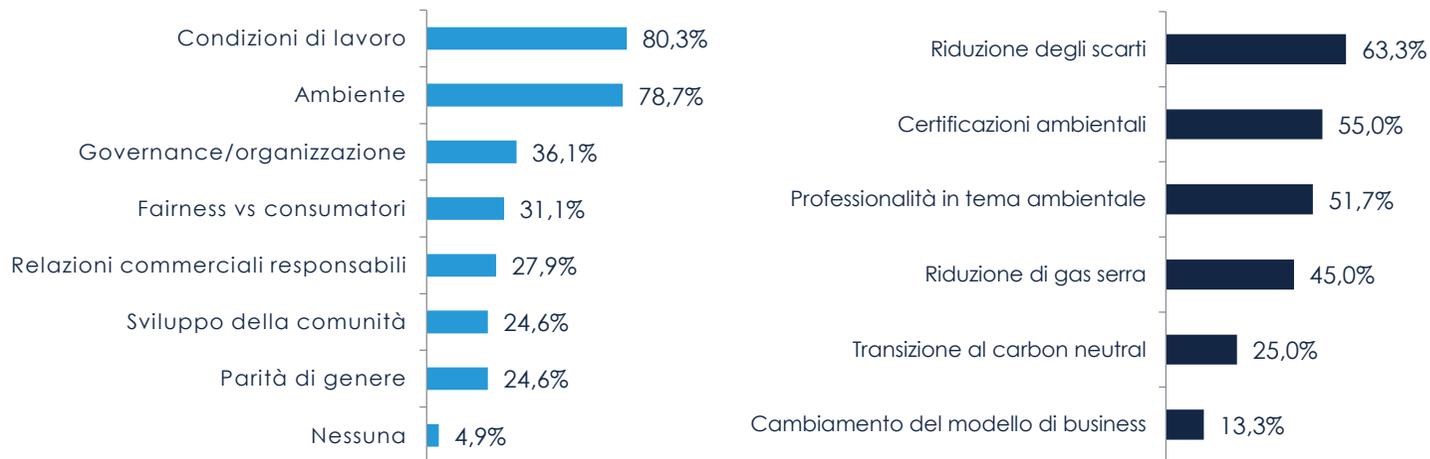
Il quadro geopolitico attuale suggerisce una riorganizzazione della supply chain anche nel comparto agroalimentare



- Rimane **prioritaria la diversificazione dei fornitori** (73,3%)
- E' ancora più **importante il ricorso a forniture di prossimità** (30%) **soprattutto all'interno del territorio nazionale** (46,7%)
- La ricerca di nuovi fornitori esteri non rientra tra le priorità delle aziende della filiera (1,7%)
- Minori preferenze anche per la fidelizzazione dei suppliers (5%) e il loro controllo (1,7%)

## 8.5 / MI: LA SOSTENIBILITA' DELLA FILIERA MANIFATTURIERA AGROALIMENTARE ITALIANA

### Principali tematiche e priorità in tema di sostenibilità



**Fonte:**  
Area Studi Mediobanca,  
indagine campionaria  
(possibili risposte multiple)

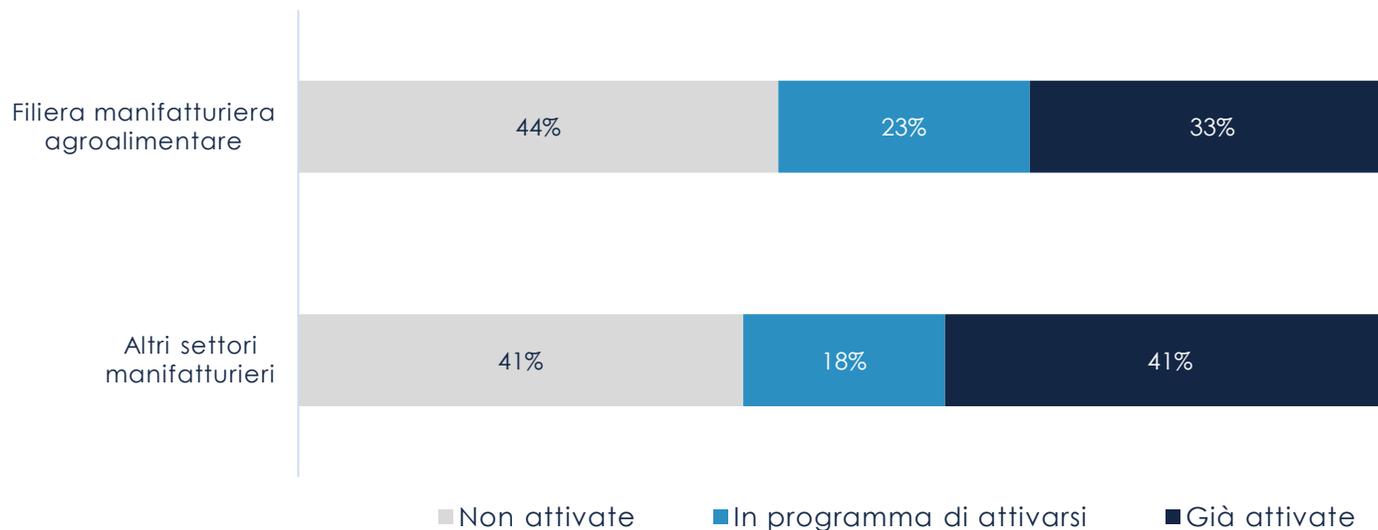
- **Il 95%** delle medie imprese attive nella filiera manifatturiera agroalimentare italiana **annovera tra le proprie priorità i temi di sostenibilità** tra i quali le condizioni di lavoro (80,3%), la salvaguardia dell'ambiente (78,7%), la governance (36,1%) e l'attenzione al consumatore (31,1%)
- Tra le iniziative specifiche in tema ambientale meritano menzione il **miglioramento dell'efficienza per ridurre gli scarti** (63,3%), il conseguimento di certificazioni ambientali (55%), il reperimento di professionalità specializzate (51,7%) e la riduzione di gas serra (45%)
- **Il 46,7% comunica** la sua attenzione ai temi di sostenibilità **attraverso la descrizione dei propri prodotti**

## 8.6 / MI DELLA FILIERA MANIFATTURIERA AGROALIMENTARE E PNRR

% di MI della filiera manifatturiera agroalimentare che si sono attivate o hanno in programma di attivarsi per aderire agli interventi del PNRR di supporto diretto alle imprese \*

**Fonte:**  
Indagine Centro Studi  
Tagliacarne-Unioncamere,  
2022

\* 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)



- **Agroalimentare in fase di programmazione verso il PNRR:** le MI della filiera manifatturiera agroalimentare, rispetto al resto delle altre MI manifatturiere, mostrano una maggiore quota di imprese che hanno in programma di attivarsi sui progetti del PNRR (23% vs 18%), ma inferiore con riguardo alle imprese che si sono già attivate (33% vs 41%)



La riproduzione e/o diffusione parziale o totale dei dati e delle informazioni presenti in questo Report è consentita esclusivamente con la citazione completa della fonte: Area Studi Mediobanca, Centro Studi Guglielmo Tagliacarne-Unioncamere, *Leader del cambiamento: le medie imprese italiane nella quinta rivoluzione industriale*, Report medie imprese, 2022

Tutto il materiale è consultabile e disponibile per il download sui seguenti siti:

- [www.areastudimediobanca.com](http://www.areastudimediobanca.com)
- [www.unioncamere.gov.it](http://www.unioncamere.gov.it)
- [www.tagliacarne.it](http://www.tagliacarne.it)