

MEDIE IMPRESE ITALIANE: LE LEVE PER COMPETERE OGGI E PREPARARSI AL DOMANI

Emanuela Salerno

Siena, 30 giugno 2026



AREA STUDI
MEDIOBANCA



AGENDA

1. **Le medie imprese industriali italiane: performance in evoluzione dal 1996 a oggi**
2. **Valore, competenze, adattamento: il DNA delle Mid-Cap**
3. **Un punto su governance, board e apertura del capitale nelle medie imprese italiane**



LE MEDIE IMPRESE INDUSTRIALI ITALIANE: PERFORMANCE IN EVOLUZIONE DAL 1996 A OGGI

Sezione 1



MEDIE IMPRESE ITALIANE: COME SI DEFINISCONO E DOVE SI CONCENTRANO?

📌 Criteri di selezione

🏢 **Forma giuridica:** Società di capitali

👤 **Forza lavoro:** 50–499 dipendenti

💰 **Fatturato 2024:** Tra 19 e 415 milioni €

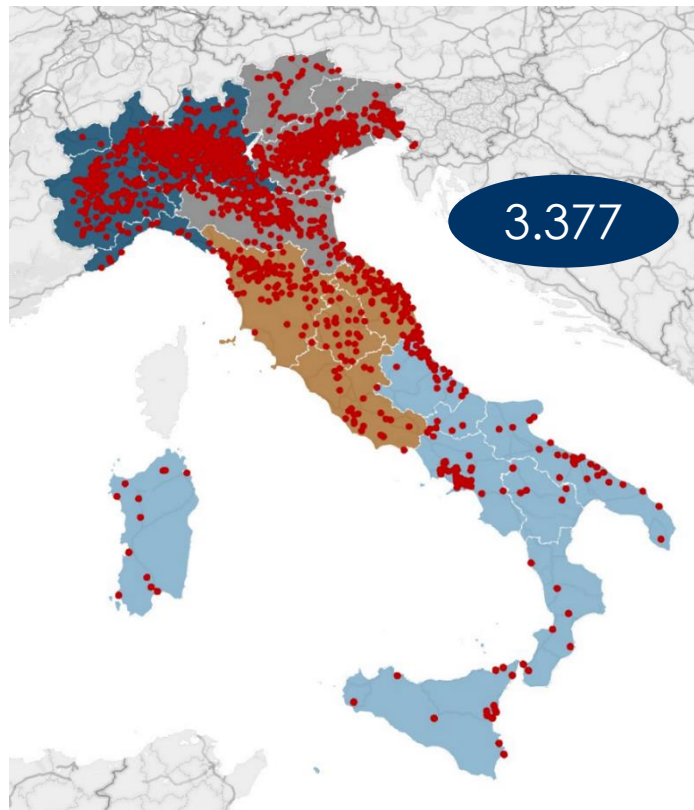
🏠 Proprietà

Controllo familiare autonomo, incluse le cooperative, con esclusione dei grandi gruppi italiani fuori soglia, delle aziende a controllo estero e delle realtà partecipate in maggioranza da fondi di private equity

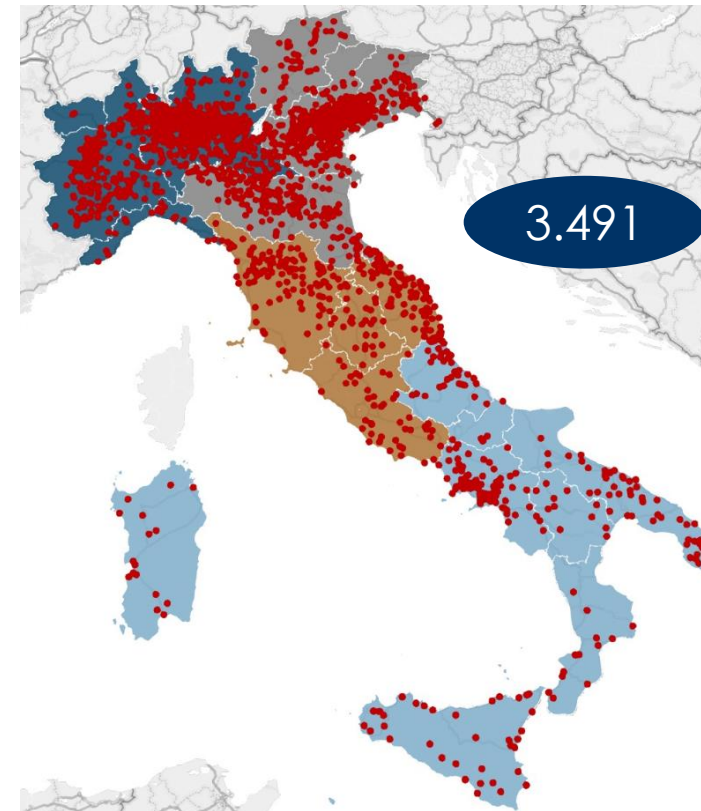
🏭 Settore

Manifattura esclusa la fabbricazione di coke e prodotti petroliferi

Dove erano nel 1996*



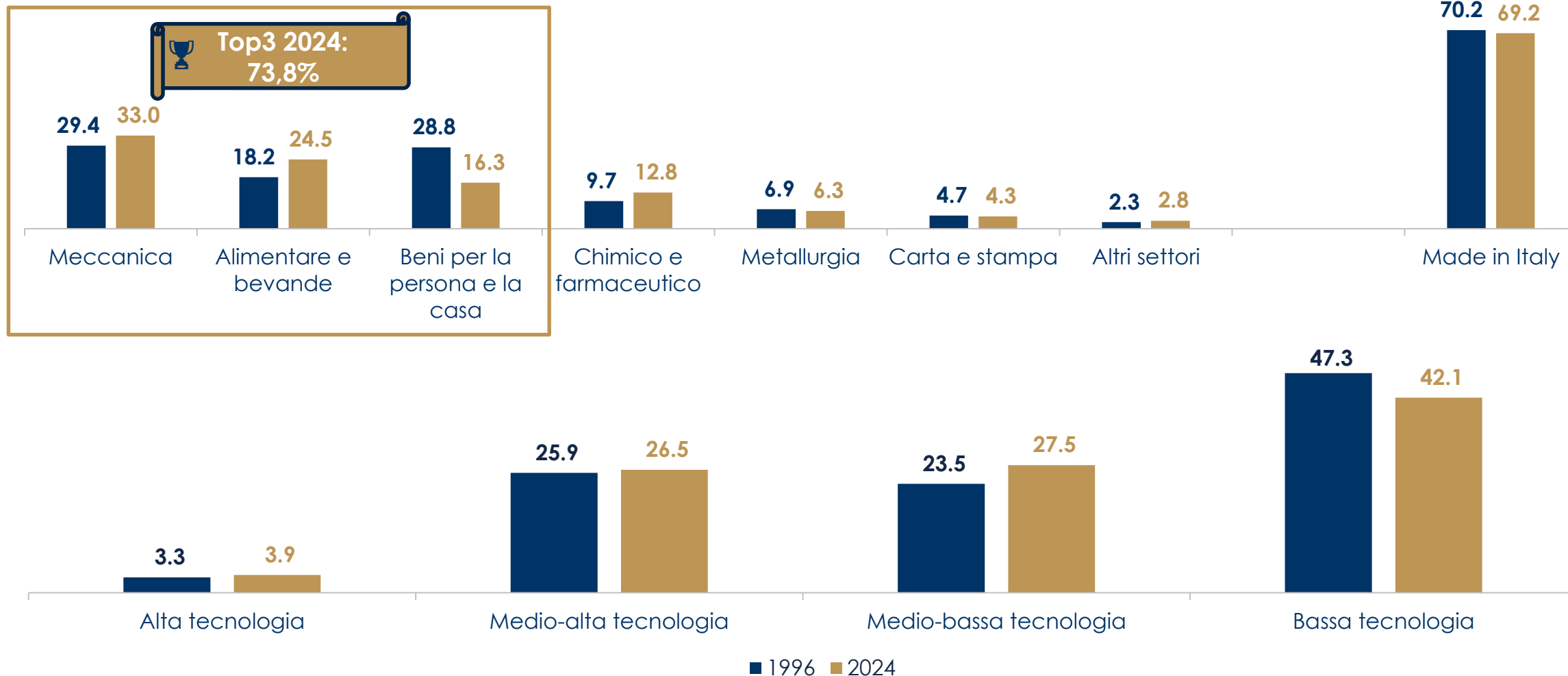
Cosa è cambiato nel 2024?*



In **Toscana** operano 223 medie imprese (erano 194 nel 1996) con un fatturato totale pari a 11,5 miliardi di cui il 47% è destinato oltreconfine. La forza lavoro si ragguaglia a quasi 28.500 unità. Il 9% circa è concentrato nell'area di **Sienna**, dove realizza ricavi pari a 1,1 miliardi di euro, corrispondenti al 10% del totale realizzato dalle aziende regionali di taglia intermedia, occupando circa 2.600 risorse.

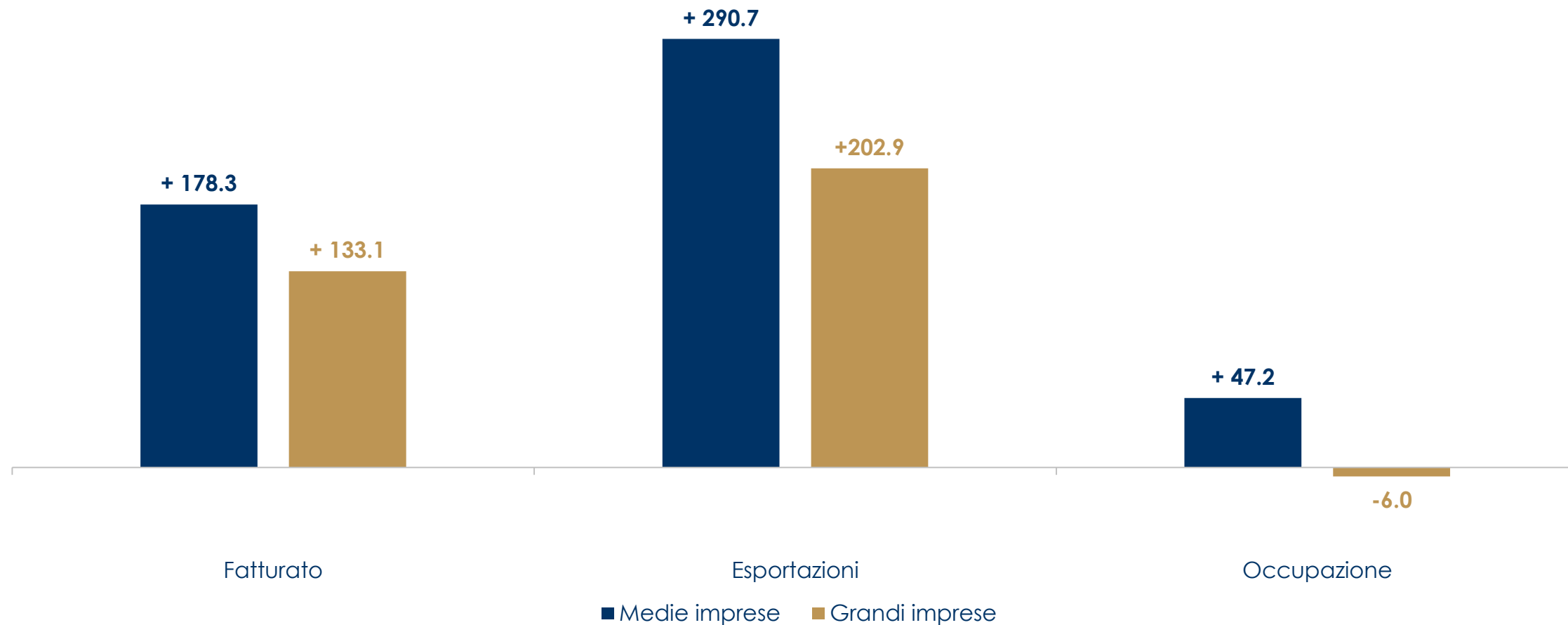
LA FORTE SPECIALIZZAZIONE DELLE MEDIE IMPRESE IN ATTESA DI UN SALTO TECNOLOGICO

Ripartizione del fatturato in % per settore (grafico in alto) e per tecnologia (grafico in basso), 1996-2024



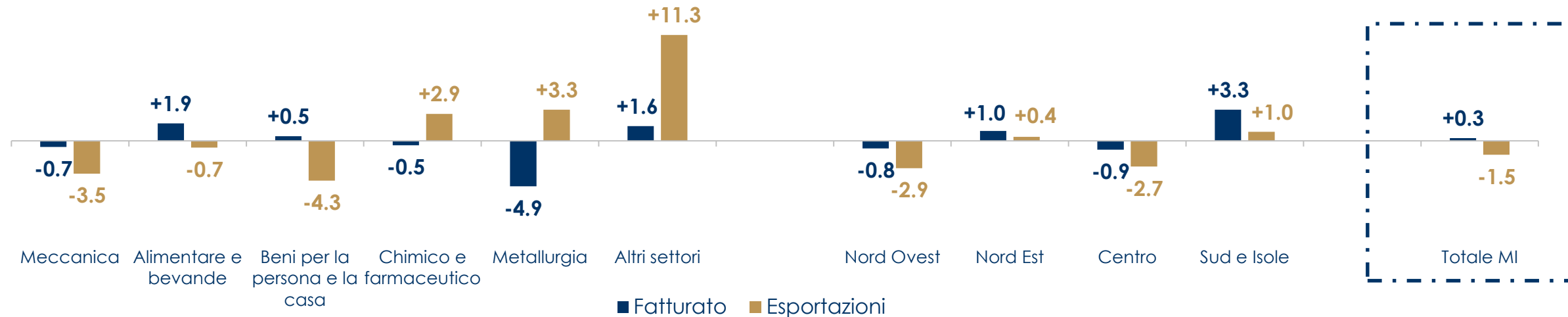
IN «MEDIO» STAT VIRTUS: UN CONFRONTO DIMENSIONALE

Sviluppo di vendite e forza lavoro, variazioni 2024 su 1996 (in %)

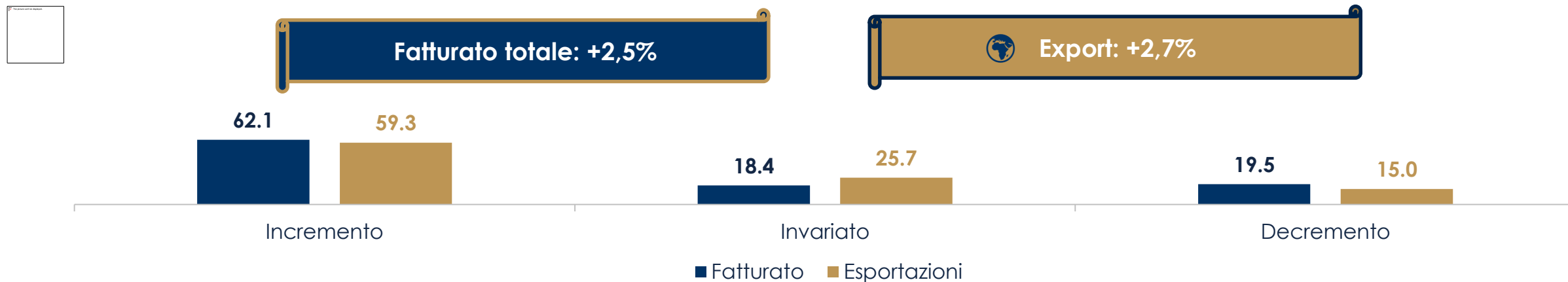


6 MEDIE IMPRESE SU 10 STIMANO UNA CRESCITA NEL 2026

Consuntivi del fatturato nominale 2025/2024 dichiarati dalle medie imprese



Aspettative delle medie imprese sull'andamento di fatturato ed esportazioni 2026/2025



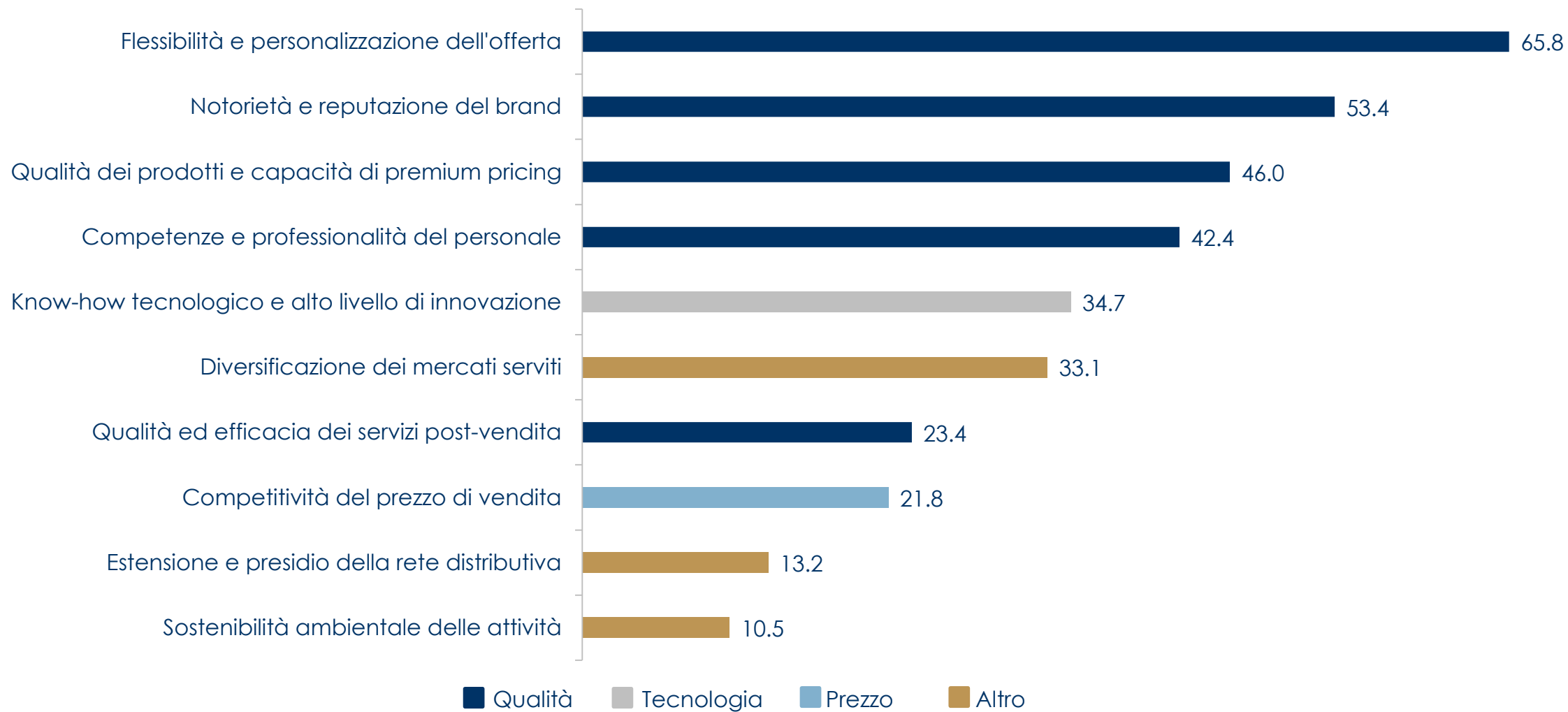
VALORE, COMPETENZE, ADATTAMENTO: IL DNA DELLE MID-CAP

Sezione 2



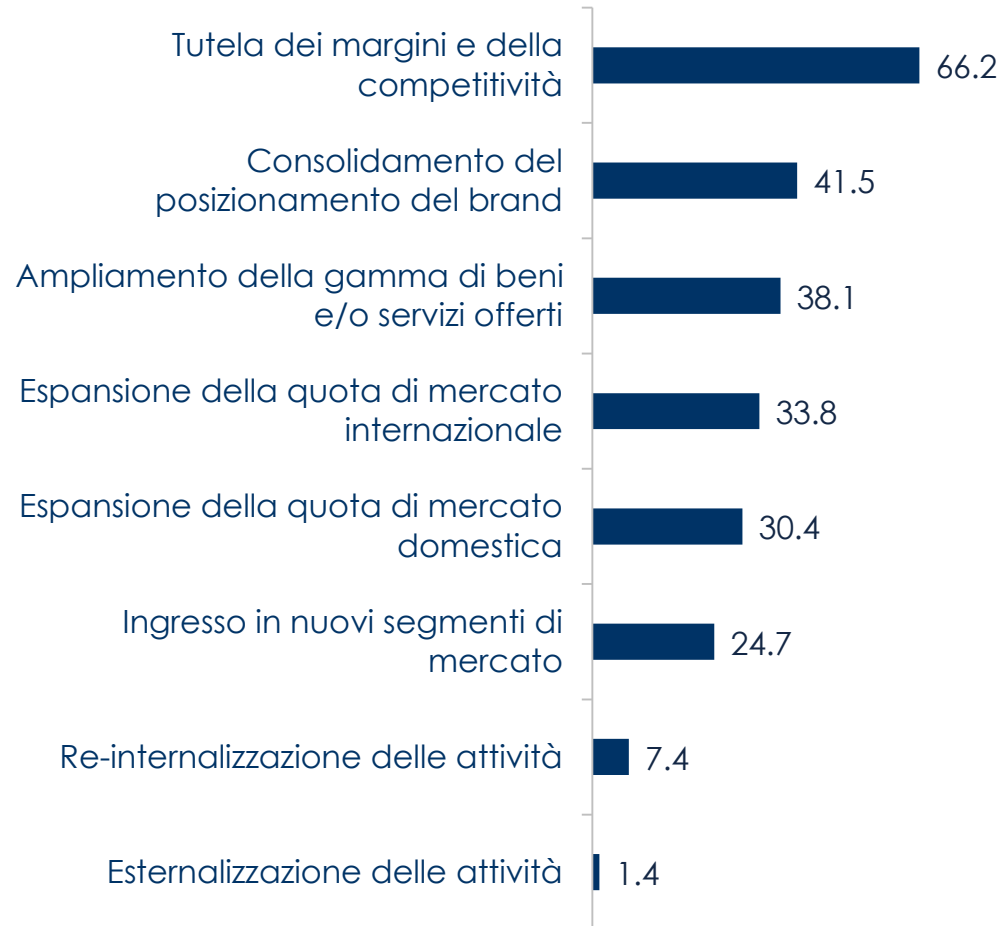
MEDIE IMPRESE: ADATTARSI MEGLIO CONTA PIÙ DI COSTARE MENO

Principali punti di forza segnalati dalle aziende*

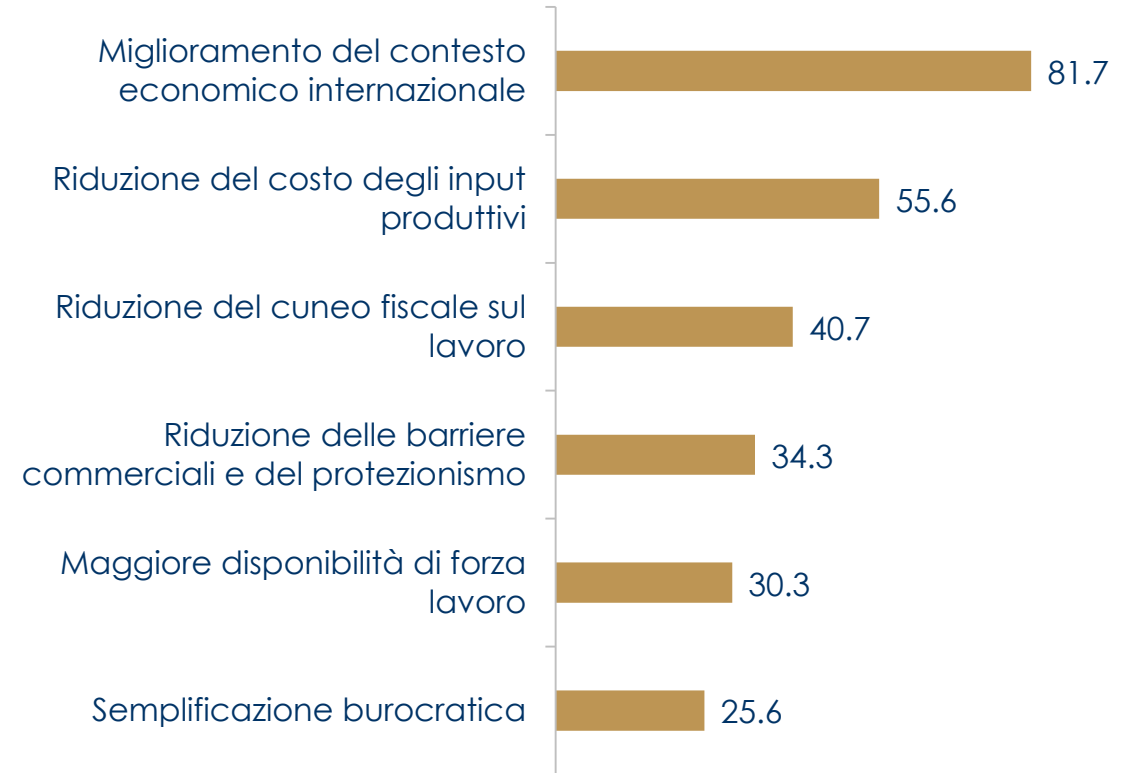


LA COMPETITIVITÀ SI COSTRUISCE DENTRO, MA SI GIOCA ANCHE FUORI...

Obiettivi perseguiti nell'ultimo biennio*



Azioni esterne richieste per il prossimo biennio*



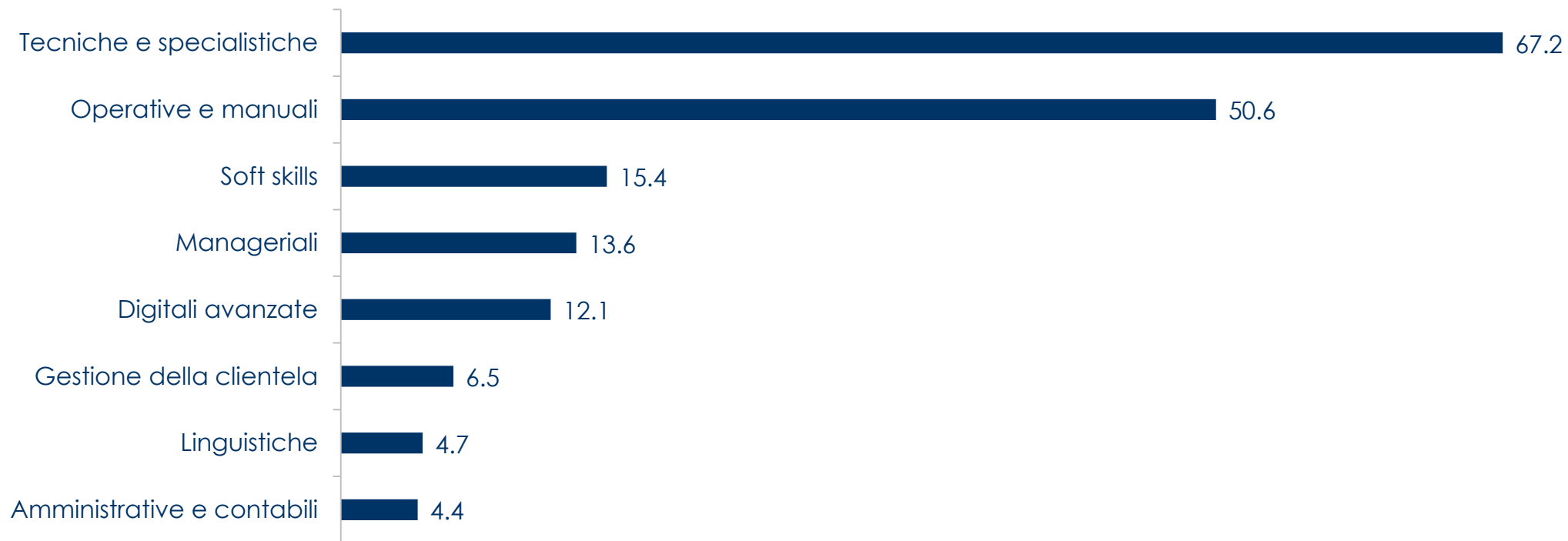
Tax rate medio effettivo 2015-2024:**
Medie imprese = 26,5%
Grandi imprese = 22%

... E DENTRO, A FARE LA DIFFERENZA SONO LE COMPETENZE



Quasi il 90% delle medie imprese segnala difficoltà nel reperimento del personale.

Competenze più difficili da reperire dalle medie imprese*



UN PUNTO SU GOVERNANCE, BOARD E APERTURA DEL CAPITALE NELLE MEDIE IMPRESE ITALIANE

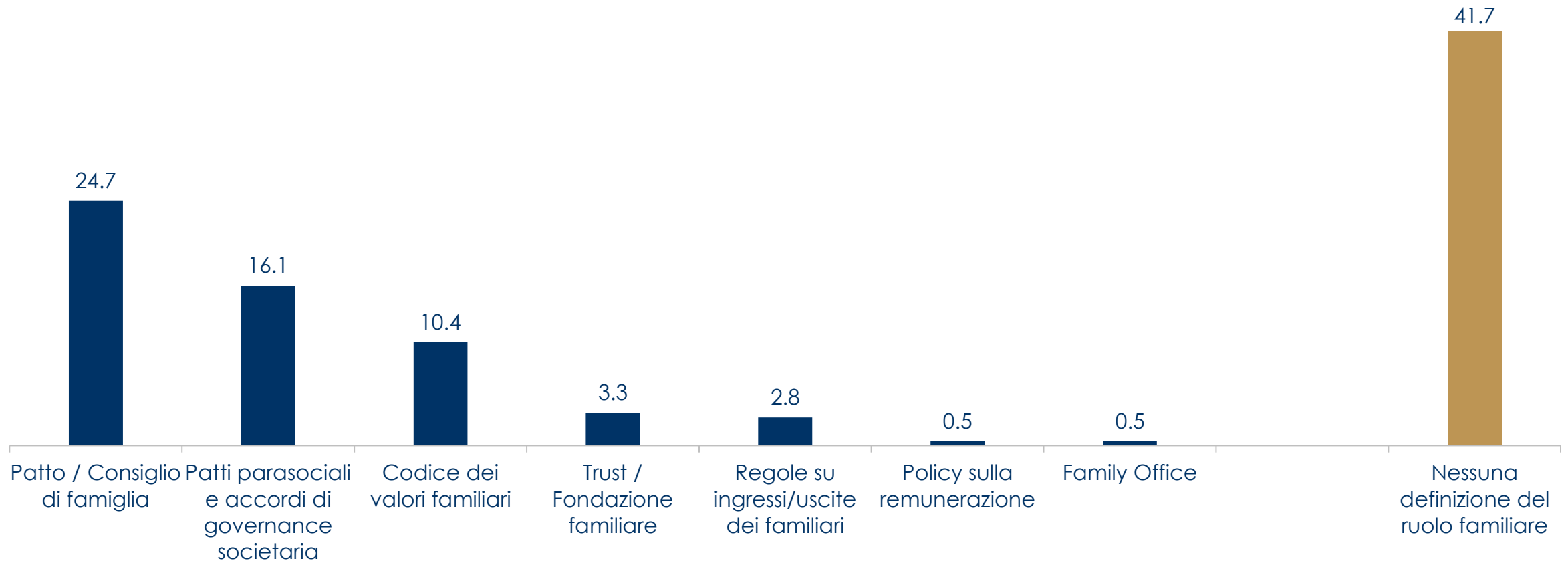
Sezione 3



GOVERNANCE FAMILIARE SOLIDA, MA ANCORA POCO FORMALIZZATA

La struttura proprietaria è fortemente concentrata e, nel 65% dei casi, fa capo a un'unica famiglia o una persona fisica.

Principali strumenti per la definizione del ruolo della famiglia



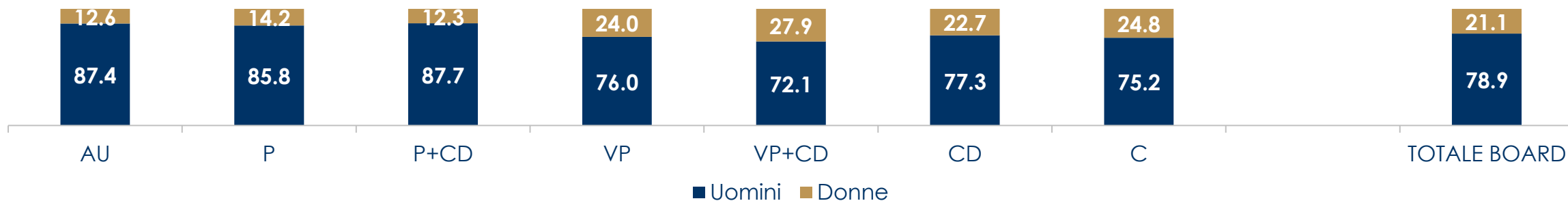
BOARD SNELLI, MATURI E POCO DIVERSIFICATI

Le medie imprese presentano una dimensione media dei board pari a 3,6 membri.

Età per tipologia di carica

Carica	Età media	Età mediana	Età minima	Età massima
Amministratore unico	64	65	23	94
Presidente	68	67	26	101
Presidente e Consigliere delegato	66	66	28	100
Vicepresidente	61	59	23	97
Vicepresidente e Consigliere delegato	59	59	27	92
Consigliere delegato	57	57	23	98
Consigliere	58	58	<u>20</u>	99
Totale board	60	60	20	101

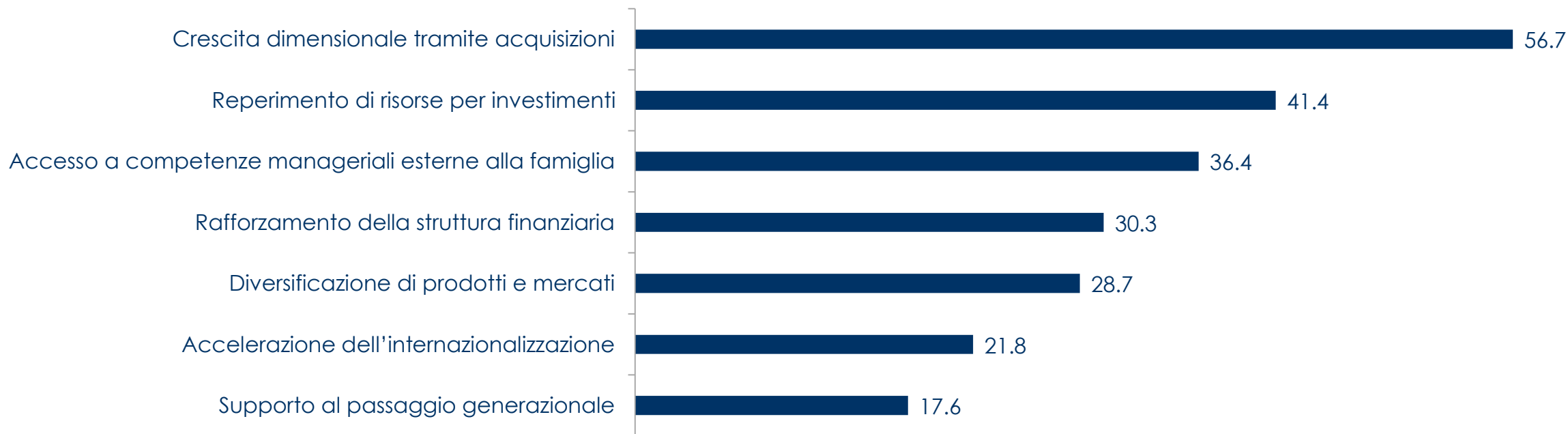
Distribuzione delle cariche per genere in %



APERTURA DI CAPITALE: UNA SCELTA (ANCORA DI POCHE MEDIE IMPRESE) PER CRESCERE

❖ Il 45% delle medie imprese dichiara di non considerare l'apertura del capitale al momento, pur mantenendo aperta la possibilità per il futuro, mentre il 38% la esclude come opzione strategica. Solo una quota minoritaria (17%) manifesta un interesse esplicito e immediato.

Principali motivazioni legate all'apertura di capitale*



Grazie per l'attenzione!

www.areastudimediobanca.com

