



AREA STUDI  
MEDIIOBANCA



UNIONCAMERE



CENTRO STUDI DELLE  
CAMERE DI COMMERCIO  
GUGLIELMO TAGLIACARNE

# Le medie imprese italiane tra continuità e trasformazione: governance, capitale umano e geopolitica

Report  
Medie Imprese

30 giugno 2026



---

# Le medie imprese italiane tra continuità e trasformazione: governance, capitale umano e geopolitica



AREA STUDI  
MEDIOBANCA



UNIONCAMERE



CENTRO STUDI DELLE  
CAMERE DI COMMERCIO  
GUGLIELMO TAGLIACARNE

Il Report approfondisce alcuni temi desunti dalla venticinquesima 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.

Lo studio prende in esame l'universo delle medie imprese industriali manifatturiere italiane, considerando tali le società di capitali che nel 2024:

- presentano una forza lavoro compresa tra 50 e 499 unità e un volume di vendite non inferiore a 19 e non superiore a 415 milioni di euro;
- dispongono di 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, nonché quelle controllate da persone fisiche o giuridiche residenti all'estero o da fondi di private equity;
- appartengono al comparto manifatturiero riconducibile, in prima approssimazione, alla classe C della codifica Ateco 2007 con l'esclusione dell'attività C.19 (fabbricazione di coke e prodotti derivanti dalla raffinazione del petrolio) e l'inclusione di alcune attività afferenti all'editoria (J.58).

Le medie imprese così definite sono indicate nelle successive slide anche con la sigla 'MI'.

Il rapporto è arricchito da ulteriori informazioni di carattere congiunturale, previsionale e strutturale derivanti da due survey condotte, tra marzo e maggio 2026, rispettivamente dall'Area Studi di Mediobanca e dal Centro Studi delle Camere di Commercio Guglielmo Tagliacarne-Unioncamere.



AREA STUDI  
MEDIOBANCA



UNIONCAMERE



CENTRO STUDI DELLE  
CAMERE DI COMMERCIO  
GUGLIELMO TAGLIACARNE

<b>1.0</b>	<b>Una fotografia delle medie imprese italiane e delle loro performance.....</b>	<b>05</b>
1.1	I territori delle medie imprese italiane tra continuità e riequilibrio	
1.2	Il baricentro delle medie imprese: tre settori valgono quasi il 74% del fatturato	
1.3	Medie imprese nelle filiere e nei distretti: una presenza diffusa	
1.4	29 anni sotto la lente: un confronto dimensionale	
1.5	Lo strano rapporto tra generazione di valore e dimensione	
1.6	I consuntivi 2025 delle medie imprese	
1.7	Le aspettative delle medie imprese per il 2026	
<b>2.0</b>	<b>Incertezza globale e strategie di resilienza.....</b>	<b>13</b>
2.1	Il contesto globale e l'incertezza per le medie imprese	
2.2	Le fonti dell'incertezza	
2.3	Gli effetti dell'incertezza sull'attività aziendale	
2.4	L'impatto dell'incertezza sulle prospettive economiche	
<b>3.0</b>	<b>Le leve della competitività delle medie imprese italiane: elementi distintivi e ambiti di miglioramento.....</b>	<b>18</b>
3.1	Flessibilità, brand e qualità guidano la competitività delle medie imprese	
3.2	Dalla strategia all'azione: i risultati raggiunti dalle medie imprese nell'ultimo biennio	
3.3	Dall'azione al contesto: le condizioni per sostenere la crescita delle medie imprese...	
3.4	... pressione fiscale permettendo	
3.5	Le reazioni delle medie imprese ai dazi statunitensi	
<b>4.0</b>	<b>Catene di fornitura e vulnerabilità strategiche.....</b>	<b>24</b>
4.1	L'esposizione delle medie imprese ai mercati esteri	
4.2	La dipendenza delle medie imprese dai mercati esteri	
4.3	Materie prime critiche: problemi diretti e indiretti	
4.4	Materie prime critiche tra difficoltà attuali e attese	
4.5	Problemi di approvvigionamento: rincari, ritardi e margini sotto pressione	
4.6	Problemi diretti e indiretti nell'approvvigionamento di materie prime critiche	
4.7	La vulnerabilità delle catene di fornitura	
4.8	Vulnerabilità di filiera, incertezza e crescita attesa	



<b>5.0</b>	<b>Capitale umano tra carenza di competenze e attrattività delle nuove generazioni.....</b>	<b>33</b>
5.1	Struttura e dinamiche dell'occupazione nelle medie imprese	
5.2	Fabbisogni e difficoltà di reperimento delle competenze nelle medie imprese	
5.3	Il contributo strategico dei lavoratori stranieri nelle medie imprese	
5.4	Giovani talenti cercasi: le strategie delle medie imprese per conquistarli (e trattenerli)	
<b>6.0</b>	<b>Aspetti proprietari, governance e apertura del capitale nelle medie imprese italiane.....</b>	<b>38</b>
6.1	Il ruolo della famiglia nelle medie imprese tra informalità e strumenti di governance	
6.2	I board delle medie imprese: snelli, maturi...	
6.3	... caratterizzati ancora da una diversità limitata per genere e provenienza	
6.4	L'apertura del capitale nelle medie imprese tra prudenza e esigenza di crescita	
<b>7.0</b>	<b>Innovazione, tecnologie strategiche e produttività.....</b>	<b>43</b>
7.1	Gli investimenti delle medie imprese tra asset immateriali e materiali	
7.2	Dall'innovazione incrementale alle tecnologie strategiche	
7.3	Tecnologie Deep-Tech, formazione e produttività	
7.4	L'ecosistema a supporto dell'innovazione	
7.5	Le barriere all'innovazione	
<b>8.0</b>	<b>Medie imprese e tecnologie strategiche nel confronto europeo.....</b>	<b>49</b>
8.1	Il posizionamento delle medie imprese italiane nelle tecnologie Deep-Tech	
8.2	La presenza delle medie imprese italiane nelle tecnologie Deep-Tech	
8.3	Il portafoglio brevettuale Deep-Tech delle medie imprese italiane	
8.4	Intangibili e Deep-Tech nel confronto europeo	





AREA STUDI  
MEDIOBANCA



UNIONCAMERE



CENTRO STUDI DELLE  
CAMERE DI COMMERCIO  
GUGLIELMO TAGLIACARNE

# Una fotografia delle medie imprese italiane e delle loro performance

A cura dell'Area Studi Mediobanca

Report  
Medie Imprese

1.0

## 1.1 / I TERRITORI DELLE MEDIE IMPRESE ITALIANE TRA CONTINUITÀ E RIEQUILIBRIO

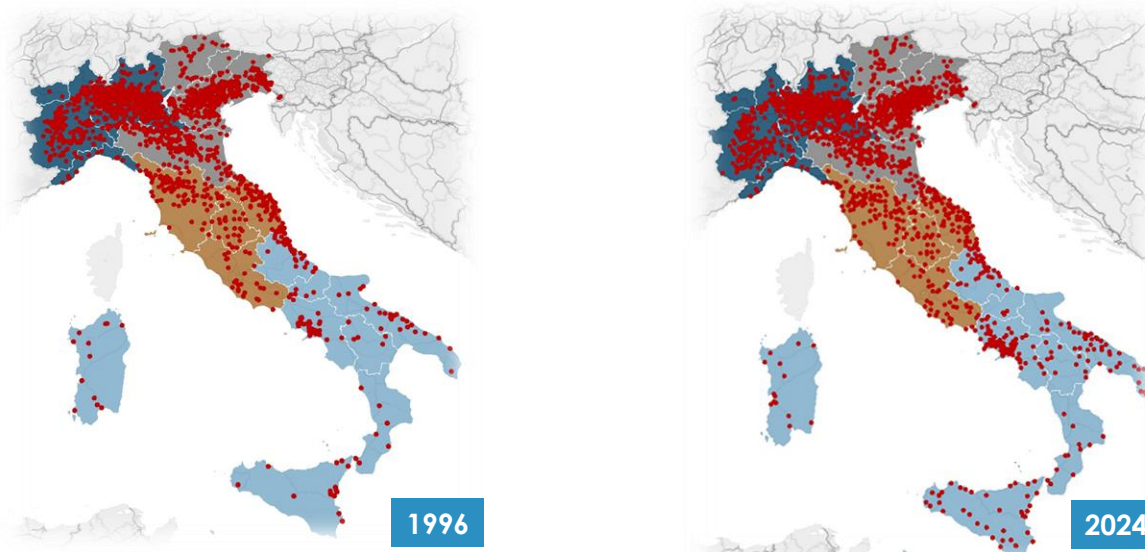
Localizzazione delle medie imprese industriali italiane

**Distribuzione territoriale:**  
la diffusione delle medie imprese si distribuisce da Nord verso Sud con una densità sempre più ridotta, ma in crescita nell'arco dei 29 anni.

**Fonte:**  
elaborazione Area Studi Mediobanca su cartografia Bing.

\*Elaborazione Area Studi Mediobanca su fonti varie.

\*\*Elaborazione Area Studi Mediobanca su dati Ispra e Dipartimento della Protezione Civile - Presidenza del Consiglio dei Ministri.



- Nel 1996 l'universo era composto da 3.377 imprese, mentre **nel 2024 esse si attestano a 3.491**. Permane **una marcata concentrazione delle medie imprese nel Nord Ovest e nel Nord Est** che, nel 2024, ne ospitano rispettivamente il 39% e il 36%. Nel Centro ha sede un ulteriore 14%, mentre il residuo 11% è distribuito nell'ampia area del Sud e Isole. Considerando un indicatore di attrattività territoriale, che rapporta la presenza delle medie imprese alla dimensione geografica e imprenditoriale regionale, il Veneto emerge come l'area più attrattiva, seguito da Lombardia e Umbria\*.
- Nei ventinove anni si è assistito a **un incremento** nel **Nord Est** (variazione netta di +21 unità), nel **Centro** (+39) e, soprattutto, nel **Sud e Isole** (+191), mentre il Nord Ovest ha registrato una diminuzione di 137 aziende.
- **Il 7% dei territori** in cui sono localizzate le medie imprese nel 2024 è **esposto a un rischio idrogeologico elevato** e un ulteriore 16,8% presenta una media pericolosità. In aggiunta, **il 6,3%** delle aree di insediamento delle medie imprese è associato a un'**alta probabilità di eventi franosi**. Infine, **il 34%** dei comuni in cui hanno sede le Mid-Cap è classificato in zona 1 e 2, ossia ad **alto rischio sismico\*\***.



AREA STUDI  
MEDIOBANCA



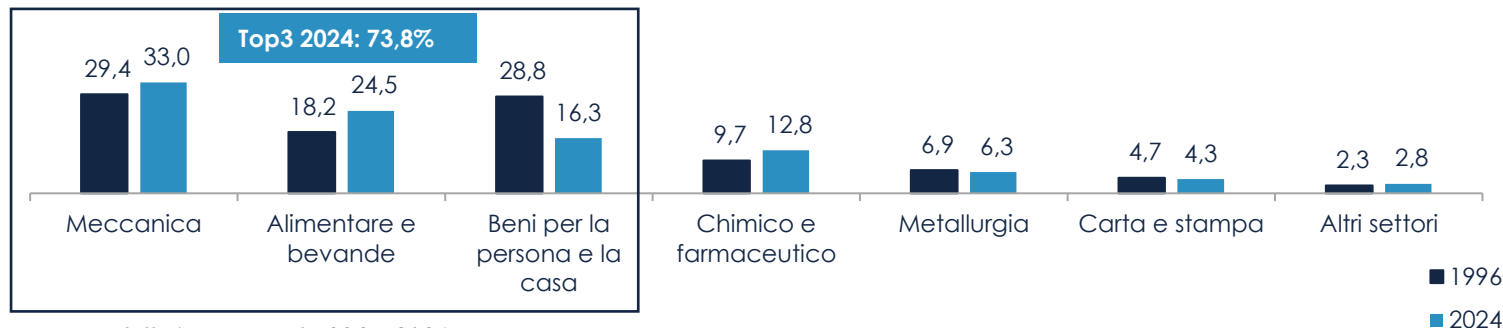
UNIONCAMERE



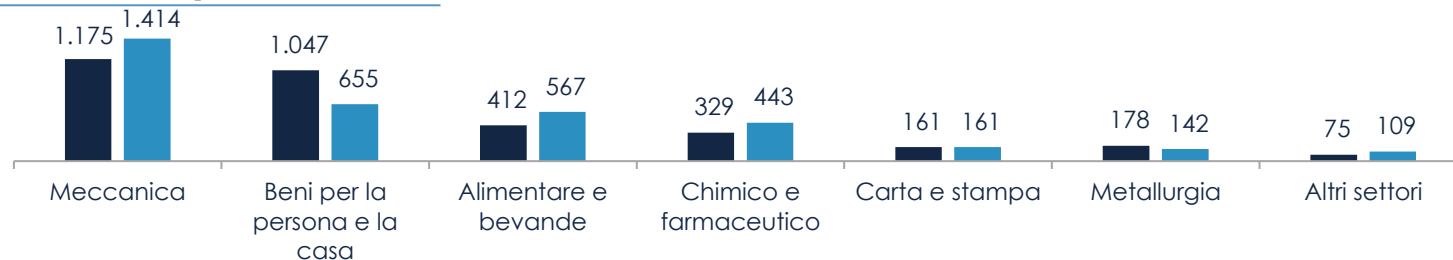
CENTRO STUDI DELLE  
CAMERE DI COMMERCIO  
GUGLIELMO TAGLIACARNE

## 1.2 / IL BARICENTRO DELLE MEDIE IMPRESE: TRE SETTORI VALGONO QUASI IL 74% DEL FATTURATO

Fatturato 1996 e 2024 (in % del totale)



Numero delle imprese nel 1996 e 2024



- **La specializzazione produttiva delle medie imprese si concentra prevalentemente in tre settori** (meccanico, alimentare-bevande e beni per la persona e la casa\*) che, nel complesso, **generano il 73,8% del fatturato totale del 2024**.
- Negli ultimi 29 anni **la struttura dell'universo delle MI si è rafforzata soprattutto nel comparto meccanico** (+239 unità), trainato in particolare dal trattamento dei metalli (+150) e dalle macchine e attrezzature (+100). In incremento anche l'alimentare-bevande (+155), il chimico-farmaceutico (+114) e gli altri settori (+34). Il cartario-editoriale è rimasto stabile, mentre **si è registrata una significativa riduzione nei beni per la persona e la casa** (-392) dove le attività più colpite sono state il tessile (-154) e l'abbigliamento (-112). In calo, ma più contenuto, anche il numero delle Mid-Cap metallurgiche (-36 medie imprese).
- **Il sistema resta concentrato nelle fasce a medio-bassa e bassa tecnologia** che passa dal 70,8% del 1996 al 69,6% del 2024, con una riduzione limitata della bassa tecnologia e un aumento della medio-bassa; la medio-alta è stabile (~26%) e l'alta tecnologia cresce solo marginalmente (dal 3,3% al 3,9%).

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

\*Tessile-abbigliamento,  
pelli e cuoio, legno e  
mobili, ceramiche e  
prodotti per l'edilizia,  
gioielleria e oreficeria e  
beni diversi per la persona  
e la casa.



AREA STUDI  
MEDIOBANCA



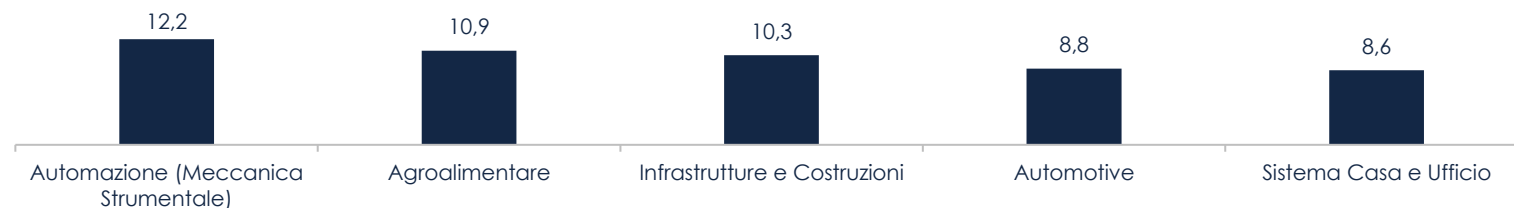
UNIONCAMERE



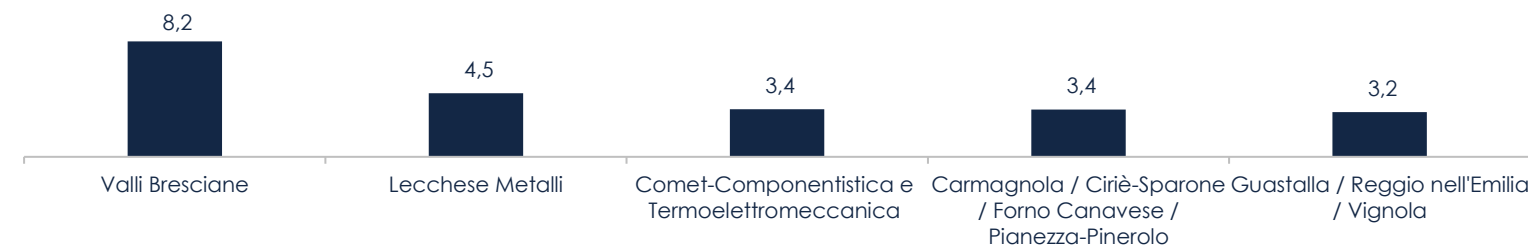
CENTRO STUDI DELLE  
CAMERE DI COMMERCIO  
GUGLIELMO TAGLIACARNE

### 1.3 / MEDIE IMPRESE NELLE FILIERE E NEI DISTRETTI: UNA PRESENZA DIFFUSA

Top 5 delle filiere produttive per numero di imprese nel 2024 (in % del totale)\*



Top 5 dei principali distretti e altri sistemi produttivi locali per fatturato prodotto dalle medie imprese nel 2024 (in € miliardi)



- **La quasi totalità delle medie imprese opera all'interno di una o più filiere produttive, evidenziando una marcata interconnessione tra i comparti.** Tra queste, emerge in primo luogo quella dell'Automazione che coinvolge il 12,2% delle Mid-Cap, seguita da Agroalimentare (10,9%) e Infrastrutture e Costruzioni (10,3%). Assumono rilievo anche Automotive (8,8%) e Sistema Casa e Ufficio (8,6%), a conferma del ruolo dominante del manifatturiero tradizionale.
- Il 29,9% delle medie imprese ha sede in distretti industriali e il 10,6% in sistemi produttivi locali. **Il distretto con la maggior presenza di medie imprese e con il fatturato più elevato è quello delle Valli Bresciane, specializzato in produzioni metallurgiche e metalmeccaniche.** Qui 147 medie imprese fatturano in aggregato 8,2 miliardi di euro (di cui il 49,1% oltreconfine) e danno lavoro a 17.455 dipendenti. Seguono il Lecchese Metalli con un giro d'affari pari a 4,5 miliardi (90 aziende, quota export 51,6% e 11.618 occupati) e il distretto friulano-veneto Comet-Componentistica e Termoelettromeccanica dove 86 Mid-Cap, con 11.334 risorse, fatturano in aggregato 3,4 miliardi di euro (di cui 48,4% all'estero). Poco sotto il podio si trovano l'unico SPL nella Top 5 – Carmagnola / Ciriè-Sparone / Forno Canavese / Pianezza-Pinerolo – e il distretto di Guastalla / Reggio nell'Emilia / Vignola, entrambi a vocazione meccanica.

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

\*Elaborazioni Area Studi  
Mediobanca su dati propri  
e Ministero delle Imprese e  
del Made in Italy (2026),  
Made in Italy 2030. Per  
una nuova strategia  
industriale.



AREA STUDI  
MEDIOBANCA



UNIONCAMERE



CENTRO STUDI DELLE  
CAMERE DI COMMERCIO  
GUGLIELMO TAGLIACARNE

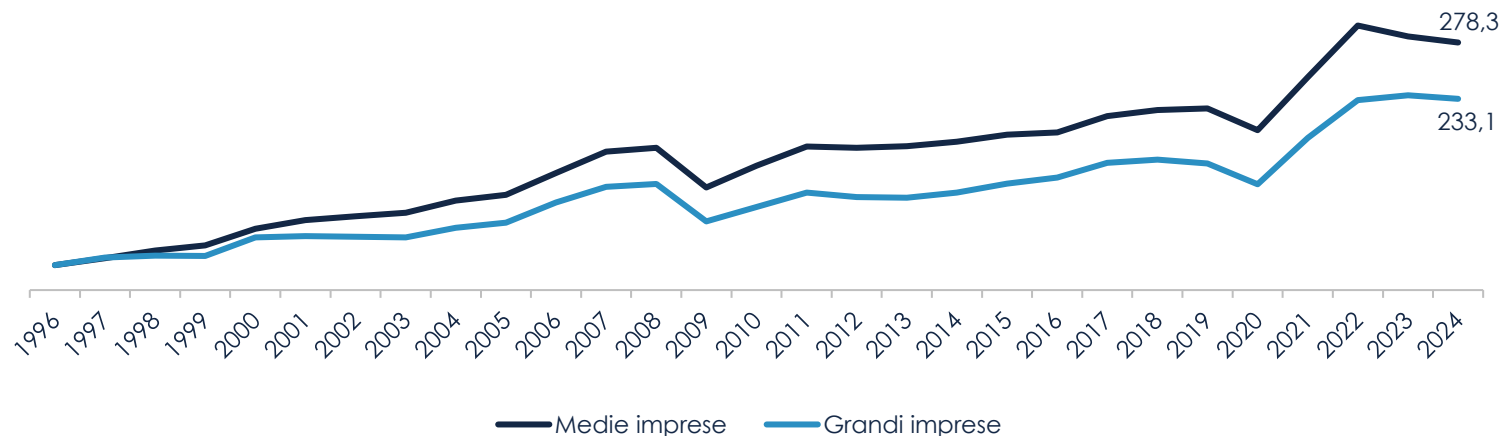
## 1.4 / 29 ANNI SOTTO LALENTE: UN CONFRONTO DIMENSIONALE

Numero indice del fatturato 1996-2024 (1996=100)

**Fonte:**

Area Studi Mediobanca,  
dati propri (insiemi chiusi).

\*Sono considerate  
grandi le imprese a  
controllo italiano che nel  
2024 hanno superato una  
forza lavoro di 499  
dipendenti e/o un fatturato  
di 415 milioni di euro.



- Tra il 1996 e il 2024, **le vendite delle medie imprese sono cresciute del 178,3%**, superando nettamente le grandi aziende\* (+133,1%) che hanno maggiormente risentito degli shock succedutisi nel tempo.
- **Un andamento analogo si riscontra anche per le esportazioni:** le Mid-Cap hanno registrato un aumento complessivo del 290,7%, contro il +202,9% delle grandi.
- **Positiva anche la dinamica dell'occupazione:** nel periodo in esame le medie imprese hanno segnato un incremento del 47,2%, mentre le grandi hanno subito una riduzione del 6%.
- **Tra il 1996 e il 2024 la quota di patrimonio netto tangibile sul totale delle medie imprese è aumentata di 29,2 punti percentuali;** il rapporto con l'attivo immobilizzato ha raggiunto il 171,7% nel 2024 (rispetto al 103,1% del 1996) e quello tra attività correnti nette e debiti finanziari a breve si è rafforzato, passando dal 148,3% al 291,9%.



AREA STUDI  
MEDIOBANCA



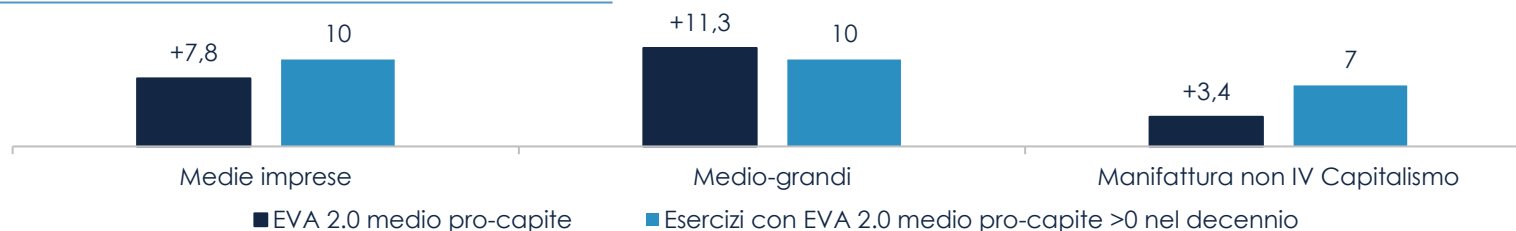
UNIONCAMERE



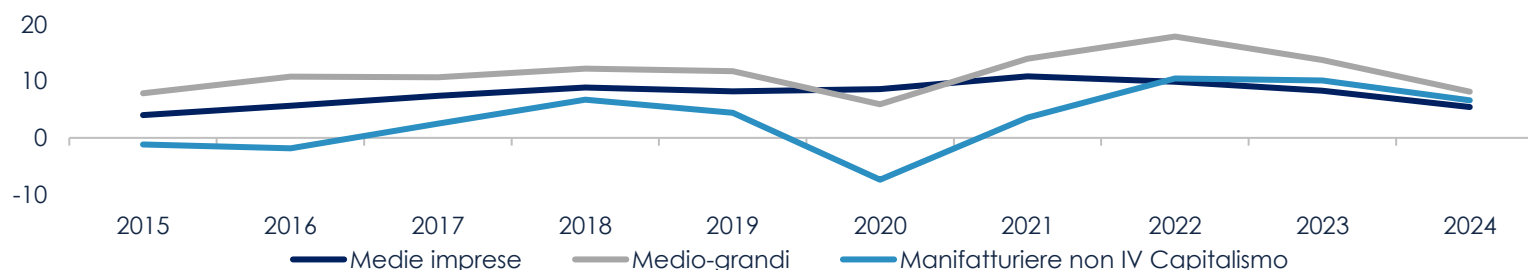
CENTRO STUDI DELLE  
CAMERE DI COMMERCIO  
GUGLIELMO TAGLIACARNE

## 1.5 / LO STRANO RAPPORTO TRA GENERAZIONE DI VALORE E DIMENSIONE

Generazione di valore tra il 2015 e il 2024 (in € migliaia)\*



Dinamica della generazione di valore, 2015-2024 (in € migliaia)



- **La generazione di valore cresce passando dalle medie alle medio-grandi imprese, ma diminuisce quando entra nella fascia dimensionale superiore.** Tutta la parte della manifattura non ascrivibile al IV Capitalismo\*\* (essenzialmente: imprese di grandi dimensioni o a controllo estero), pur creando valore, lo fa in misura assai più contenuta, pari a 3,4 migliaia di euro per dipendente.
- La più modesta generazione di valore da parte delle manifatturiere non rientranti nel perimetro del IV Capitalismo non è il portato di una costante minore capacità, quanto **l'esito di annualità (tre nel decennio considerato) in cui si è avuta una distruzione di valore (EVA 2.0 negativo)**. Esse si mostrano quindi assai più volubili delle medie e medio-grandi aziende, esponendo i propri stakeholder ad ampie oscillazioni nelle performance.
- **Fino al 2021 la generazione di valore delle medie imprese è risultata sistematicamente superiore a quella delle manifatturiere non IV Capitalismo, mentre dal 2022 il quadro si è invertito**, pur all'interno di una tendenza che vede tutti i raggruppamenti muovere lungo una traiettoria discendente.

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

\*Per la descrizione dell'indicatore EVA 2.0 si rimanda a Area Studi Mediobanca, Centro Studi Tagliacarne, Unioncamere, *Le medie imprese industriali italiane, edizione 2026, pp. XXV e seguenti.*

\*\*Il IV Capitalismo è costituito dalle imprese manifatturiere medie e medio-grandi a controllo italiano.



AREA STUDI  
MEDIOBANCA



UNIONCAMERE

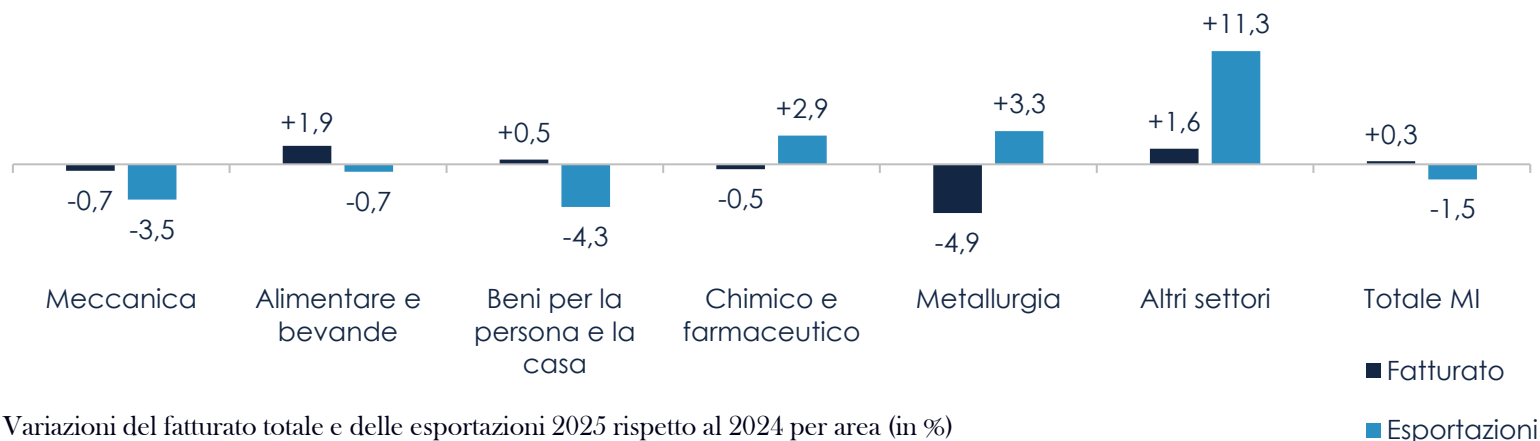


CENTRO STUDI DELLE  
CAMERE DI COMMERCIO  
GUGLIELMO TAGLIACARNE

## 1.6 / I CONSUNTIVI 2025 DELLE MEDIE IMPRESE

Variazioni del fatturato totale e delle esportazioni 2025 rispetto al 2024 per settore (in %)

**Fonte:**  
indagine Area Studi  
Mediobanca, 2026.



Variazioni del fatturato totale e delle esportazioni 2025 rispetto al 2024 per area (in %)



AREA STUDI  
MEDIOBANCA



UNIONCAMERE



CENTRO STUDI DELLE  
CAMERE DI COMMERCIO  
GUGLIELMO TAGLIACARNE

## 1.7 / LE ASPETTATIVE DELLE MEDIE IMPRESE PER IL 2026

Attese sull'andamento del fatturato totale 2026 rispetto al 2025 (in % delle rispondenti)

**Fonte:**  
indagine Area Studi  
Mediobanca, 2026.



Attese sull'andamento del fatturato estero 2026 rispetto al 2025 (in % delle rispondenti)



AREA STUDI  
MEDIOBANCA



UNIONCAMERE



CENTRO STUDI DELLE  
CAMERE DI COMMERCIO  
GUGLIELMO TAGLIACARNE



AREA STUDI  
MEDIOBANCA



UNIONCAMERE



CENTRO STUDI DELLE  
CAMERE DI COMMERCIO  
GUGLIELMO TAGLIACARNE

# Incertezza globale e strategie di resilienza

A cura del Centro Studi Tagliacarne-Unioncamere

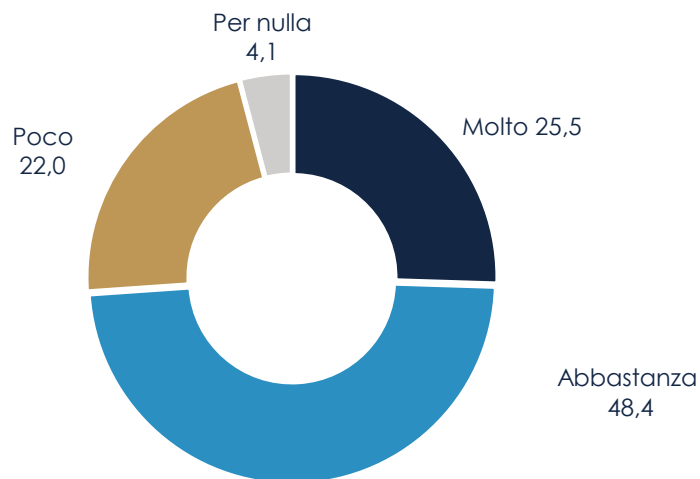
Report  
Medie Imprese

2.0

## 2.1 / IL CONTESTO GLOBALE E L'INCERTEZZA PER LE MEDIE IMPRESE

**Fonte:**  
indagine Centro Studi  
Tagliacarne-Unioncamere,  
2026.

Quanto l'attuale contesto internazionale ha aumentato l'incertezza sull'attività e sulle prospettive di business (quota % di MI)



- **Incertezza in aumento per quasi 3 medie imprese su 4:** il 73,9% delle medie imprese ritiene che l'attuale contesto internazionale abbia aumentato molto o abbastanza l'incertezza sull'attività e sulle prospettive di business. In particolare, il 25,5% segnala un aumento molto elevato e il 48,4% un aumento abbastanza elevato.
- **Ma solo 2 imprese su 10 dispongono di strumenti per gestire l'incertezza:** solo il 21,1% delle Mid-Cap dispone di strumenti e strategie strutturate per gestire l'incertezza, come riserve finanziarie dedicate o piani di investimento. Quasi la metà delle imprese ne dispone solo in modo limitato, mentre il 31,1% dichiara di non avere ancora strumenti specifici per affrontare scenari avversi.



AREA STUDI  
MEDIOBANCA



UNIONCAMERE



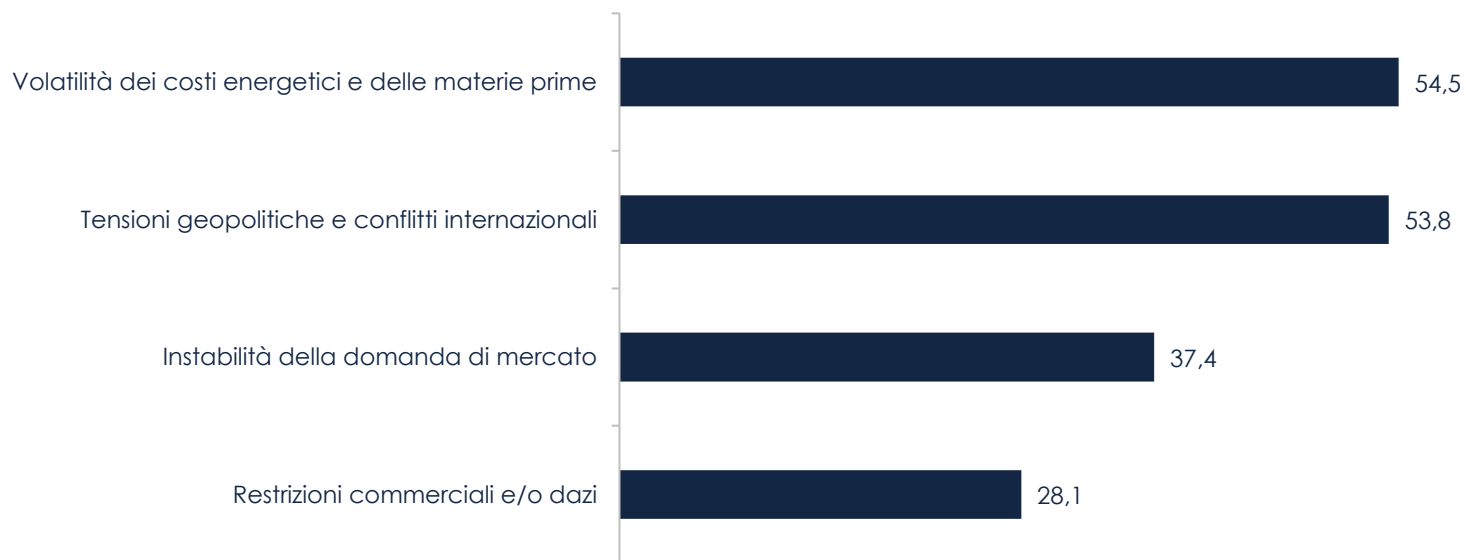
CENTRO STUDI DELLE  
CAMERE DI COMMERCIO  
GUGLIELMO TAGLIACARNE

## 2.2 / LE FONTI DELL'INCERTEZZA

I fattori di aumento dell'incertezza secondo le MI (quota % di MI)\*

**Fonte:**  
indagine Centro Studi  
Tagliacarne-Unioncamere,  
2026.

\*Domanda a risposta  
multipla.



- **Costi e tensioni internazionali in cima alle preoccupazioni:** tra le imprese che percepiscono un aumento dell'incertezza, oltre la metà indica la volatilità dei costi energetici e delle materie prime (54,5%) e le tensioni geopolitiche e i conflitti internazionali (53,8%) come principali fattori di rischio.
- **Domanda e commercio estero completano il quadro:** il 37,4% delle medie aziende segnala l'instabilità della domanda di mercato, mentre il 28,1% indica restrizioni commerciali e dazi. L'incertezza nasce quindi dall'intreccio tra costi produttivi, scenario geopolitico e condizioni dei mercati di sbocco.



AREA STUDI  
MEDIOBANCA



UNIONCAMERE



CENTRO STUDI DELLE  
CAMERE DI COMMERCIO  
GUGLIELMO TAGLIACARNE

## 2.3 / GLI EFFETTI DELL'INCERTEZZA SULL'ATTIVITÀ AZIENDALE

Gli effetti dell'incertezza sull'attività aziendale (quota % di MI)\*



**Fonte:**  
indagine Centro Studi  
Tagliacarne-Unioncamere,  
2026.

\*Domanda a risposta  
multipla.

- **I costi di approvvigionamento sono il primo effetto atteso:** 6 medie imprese su 10 prevedono un aumento dei costi di approvvigionamento come conseguenza dell'incertezza globale. A questo si aggiungono la riduzione delle esportazioni o degli ordini dall'estero, indicata dal 32,3% delle imprese, e l'aumento dei prezzi di vendita, segnalato dal 29,1%.
- **Nuovi mercati come risposta all'incertezza:** il 21,1% delle Mid-Cap intende reagire cercando nuovi mercati o nuovi clienti, in Italia e all'estero. L'incertezza, quindi, non produce solo effetti difensivi, ma spinge una parte delle imprese a rafforzare la diversificazione commerciale.
- **Le strategie operative restano più selettive:** il 18,9% delle medie aziende prevede un aumento delle scorte e il 12,6% una riorganizzazione della catena di fornitura.



AREA STUDI  
MEDIOBANCA



UNIONCAMERE



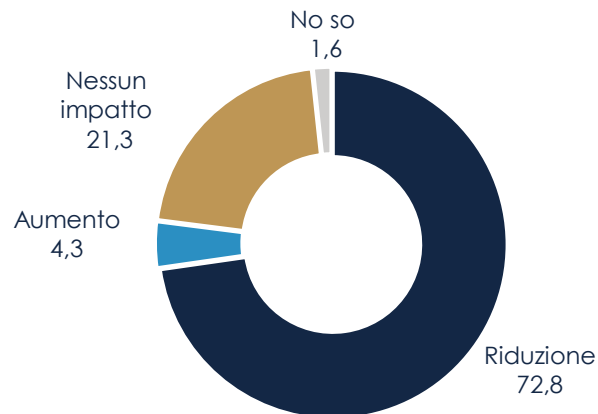
CENTRO STUDI DELLE  
CAMERE DI COMMERCIO  
GUGLIELMO TAGLIACARNE

## 2.4 / L'IMPATTO DELL'INCERTEZZA SULLE PROSPETTIVE ECONOMICHE

Entità dell'effetto negativo dell'incertezza sul fatturato a 12 mesi (quota % di MI che prevedono ricavi inferiori rispetto a uno scenario meno incerto)

**Fonte:**  
indagine Centro Studi  
Tagliacarne-Unioncamere,  
2026.

*\*I dati indicano l'effetto attribuito all'incertezza sul fatturato a 12 mesi rispetto a uno scenario ipotetico di minore incertezza. Non rappresentano una previsione assoluta di calo del fatturato, ma prospettive di ricavo inferiori rispetto a uno scenario meno incerto.*



- **L'incertezza pesa sulle prospettive di fatturato:** oltre 7 medie imprese su 10 ritengono che l'aumento dell'incertezza globale possa generare ricavi inferiori nei prossimi 12 mesi rispetto a uno scenario di maggiore stabilità. Solo circa 2 su 10 non si attendono effetti rilevanti attribuibili ad essa\*.
- **Minore potenziale di crescita:** l'incertezza può ridurre le prospettive di fatturato rispetto a scenari più stabili, anche quando l'impresa continua ad attendersi una crescita. In questo senso, il suo effetto è soprattutto quello di comprimere il potenziale di sviluppo delle medie imprese, più che tradursi necessariamente in una contrazione dei ricavi.



AREA STUDI  
MEDIOBANCA



UNIONCAMERE



CENTRO STUDI DELLE  
CAMERE DI COMMERCIO  
GUGLIELMO TAGLIACARNE



AREA STUDI  
MEDIOBANCA



UNIONCAMERE



CENTRO STUDI DELLE  
CAMERE DI COMMERCIO  
GUGLIELMO TAGLIACARNE

# Le leve della competitività delle medie imprese italiane: elementi distintivi e ambiti di miglioramento

A cura dell'Area Studi Mediobanca

Report  
Medie Imprese

3.0

### 3.1 / FLESSIBILITÀ, BRAND E QUALITÀ GUIDANO LA COMPETITIVITÀ DELLE MEDIE IMPRESE

Principali punti di forza segnalati dalle medie imprese (in % delle rispondenti)\*

**Fonte:**  
indagine Area Studi  
Mediobanca, 2026.

\*Domanda a risposta  
multipla.



- **La flessibilità e la personalizzazione dell'offerta emergono come la principale leva competitiva (65,8%)**, nettamente prevalente rispetto ad altri fattori, a indicare un modello orientato all'adattamento alle esigenze del cliente più che alla standardizzazione.
- **Il posizionamento competitivo è sostenuto da asset immateriali, in particolare notorietà e reputazione del brand (53,4%) e qualità dei prodotti associata alla capacità di premium pricing (46%)**, che insieme delineano una strategia basata sulla differenziazione.
- Accanto agli asset più consolidati, emerge anche il **know-how tecnologico e il livello di innovazione (34,7%)**, che segnala una crescente rilevanza delle competenze tecniche avanzate nei modelli competitivi.
- **Le leve tradizionali risultano meno centrali nel modello competitivo**, con la competitività di prezzo che si attesta al 21,8% e la sostenibilità al 10,5%, insieme a una minore rilevanza attribuita alla rete distributiva (13,2%), evidenziando un ruolo secondario rispetto ai fattori qualitativi.



AREA STUDI  
MEDIOBANCA



UNIONCAMERE



CENTRO STUDI DELLE  
CAMERE DI COMMERCIO  
GUGLIELMO TAGLIACARNE

### 3.2 / DALLA STRATEGIA ALL'AZIONE: I RISULTATI RAGGIUNTI DALLE MEDIE IMPRESE NELL'ULTIMO BIENNIO

Obiettivi perseguiti nell'ultimo biennio dalle medie imprese (in % delle rispondenti)\*

**Fonte:**  
indagine Area Studi  
Mediobanca, 2026.

\*Domanda a risposta  
multipla.



- Nell'ultimo biennio, **le medie imprese hanno conseguito risultati soprattutto sul fronte della redditività**, con la tutela dei margini e della competitività indicata dal 66,2% delle rispondenti, anche in relazione al contesto economico sfidante.
- **Rilevanti anche gli interventi di rafforzamento del posizionamento**, attraverso il consolidamento del brand (41,5%) e l'ampliamento della gamma di offerta (38,1%), accompagnati da una crescita delle quote di mercato estere (33,8%) e domestiche (30,4%).
- **Più contenuti i risultati legati a direttrici di sviluppo meno consolidate**, come **l'ingresso in nuovi segmenti di mercato** (24,7%), ma soprattutto **quelli relativi a interventi sulla catena del valore**, che restano limitati (re-internalizzazione 7,4%, esternalizzazione 1,4%).



AREA STUDI  
MEDIOBANCA



UNIONCAMERE

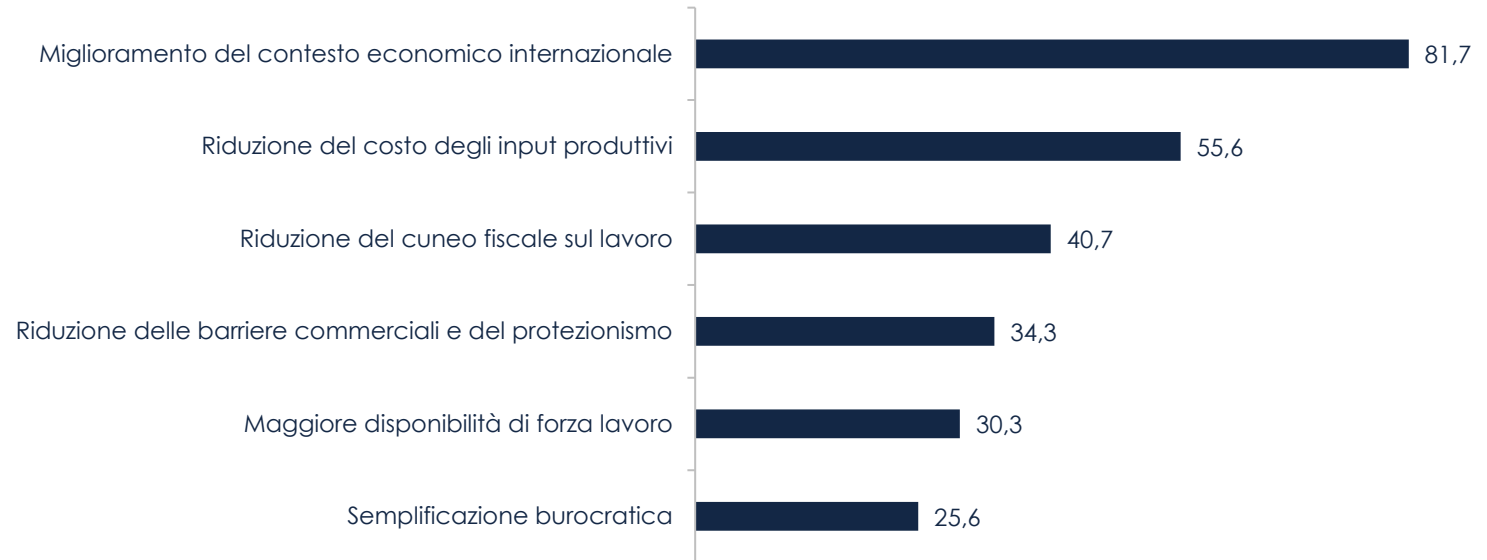


CENTRO STUDI DELLE  
CAMERE DI COMMERCIO  
GUGLIELMO TAGLIACARNE

### 3.3 / DALL'AZIONE AL CONTESTO: LE CONDIZIONI PER SOSTENERE LA CRESCITA DELLE MEDIE IMPRESE...

Azioni esterne richieste per favorire lo sviluppo delle medie imprese per il biennio 2026-2027 (in % delle rispondenti)\*

**Fonte:**  
indagine Area Studi  
Mediobanca, 2026.  
  
\*Domanda a risposta  
multipla.



- **Le prospettive di crescita delle medie imprese appaiono fortemente condizionate da fattori esterni: l'81,7% di esse auspica un miglioramento del quadro economico internazionale**, indice di una marcata dipendenza da un contesto macroeconomico e geopolitico stabile. Seguono la riduzione del costo degli input produttivi (energetici e non) e del cuneo fiscale, indicate rispettivamente dal 55,6% e dal 40,7% delle imprese.
- **Rilevanti anche gli interventi richiesti in ambito istituzionale**, tra cui la riduzione delle barriere commerciali e del protezionismo (34,3%), una maggiore disponibilità di forza lavoro (30,3%) e la semplificazione burocratica (25,6%).



AREA STUDI  
MEDIOBANCA



UNIONCAMERE

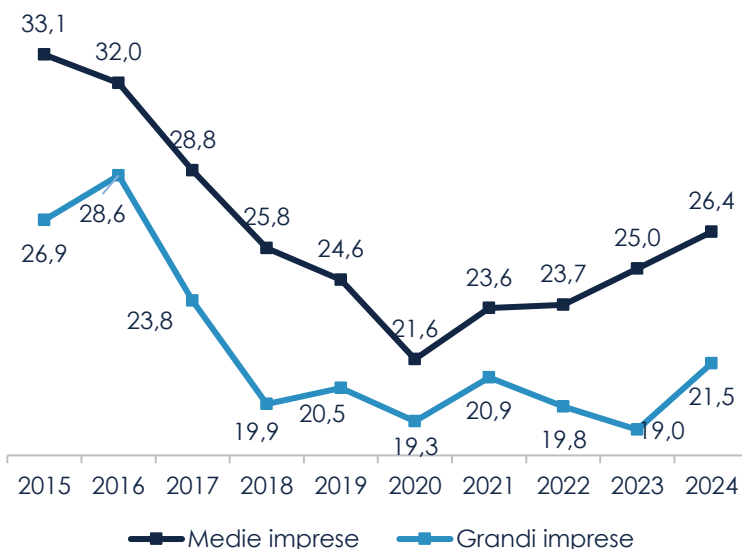


CENTRO STUDI DELLE  
CAMERE DI COMMERCIO  
GUGLIELMO TAGLIACARNE

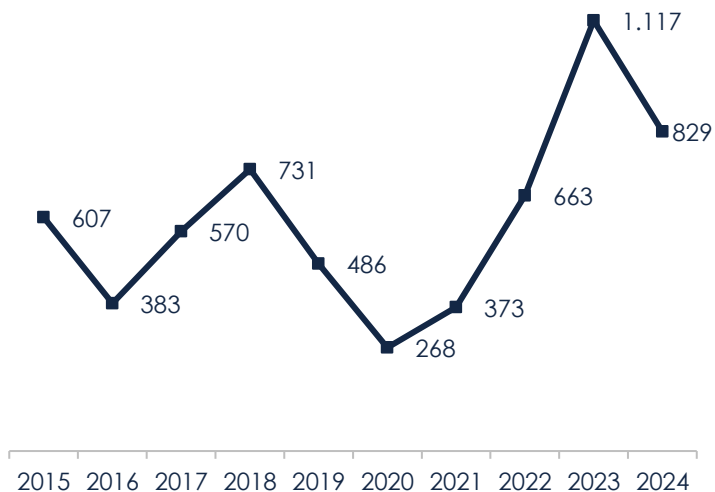
### 3.4 / ... PRESSIONE FISCALE PERMETTENDO

Tax rate effettivo (imposte dirette; in %)

Fonte:  
Area Studi Mediobanca su  
dati propri.



Risparmio teorico per le MI (€ mil)



- **La fiscalità incide in modo significativo sulla redditività delle medie imprese che**, nel decennio 2015-2024, hanno registrato un tax rate effettivo medio pari al 26,5%, superiore al 22% delle grandi aziende. Dopo una fase di riduzione (dal 33,1% del 2015 al 21,6% del 2020) dovuta a interventi normativi favorevoli, l'aliquota è tornata a crescere fino al 26,4% del 2024, registrando un divario con le imprese di maggiore dimensione pari a 4,9 punti percentuali.
- Il differenziale con le grandi imprese ha un impatto rilevante: a parità di aliquota, **le Mid-Cap avrebbero risparmiato circa 600 milioni di euro all'anno**, pari a 6 miliardi nel decennio. Si tratta di una grandezza non trascurabile, pari al 4,9% dei mezzi propri di fine 2024 e all'8,1% degli investimenti cumulati nel decennio.



AREA STUDI  
MEDIOBANCA



UNIONCAMERE



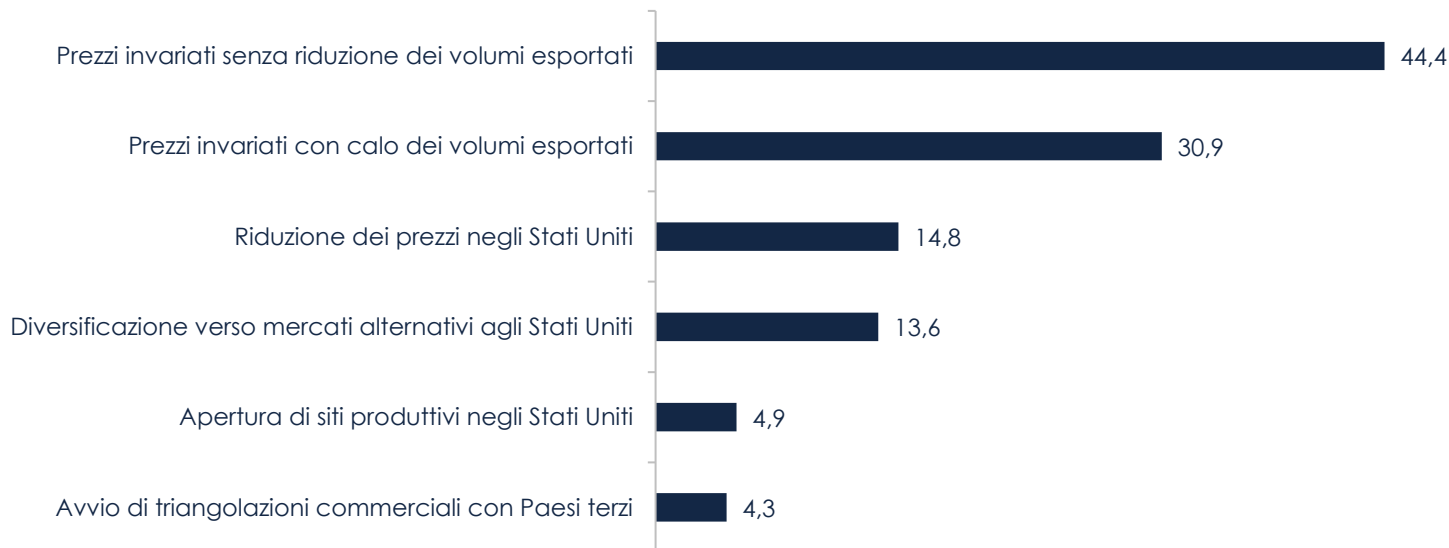
CENTRO STUDI DELLE  
CAMERE DI COMMERCIO  
GUGLIELMO TAGLIACARNE

### 3.5 / LE REAZIONI DELLE MEDIE IMPRESE AI DAZI STATUNITENSI

Strategie di risposta delle medie imprese all'imposizione dei dazi (in % delle rispondenti)\*

**Fonte:**  
indagine Area Studi  
Mediobanca, 2026.

\*Domanda a risposta  
multipla.



- **Il 55% delle medie imprese esporta negli Stati Uniti, evidenziando un'esposizione significativa a tale mercato;** in questo contesto, la risposta ai dazi si traduce prevalentemente nel mantenimento dei prezzi, sia a parità di volumi esportati (44,4%) sia a fronte di una loro riduzione (30,9%), delineando un quadro di sostanziale stabilità dei listini.
- Accanto a queste dinamiche, **si osserva un ricorso più limitato a interventi di natura commerciale**, come la riduzione dei prezzi negli Stati Uniti (14,8%) e la diversificazione verso mercati alternativi (13,6%), che restano nel complesso circoscritti.
- **Ancora più contenuti risultano gli interventi difensivi orientati a una riorganizzazione produttiva e commerciale**, quali l'apertura di siti produttivi negli Stati Uniti (4,9%) e l'avvio di triangolazioni con Paesi terzi (4,3%).



AREA STUDI  
MEDIOBANCA



UNIONCAMERE



CENTRO STUDI DELLE  
CAMERE DI COMMERCIO  
GUGLIELMO TAGLIACARNE



AREA STUDI  
MEDIOBANCA



UNIONCAMERE



CENTRO STUDI DELLE  
CAMERE DI COMMERCIO  
GUGLIELMO TAGLIACARNE

# Catene di fornitura e vulnerabilità strategiche

A cura del Centro Studi Tagliacarne-Unioncamere

Report  
Medie Imprese

4.0

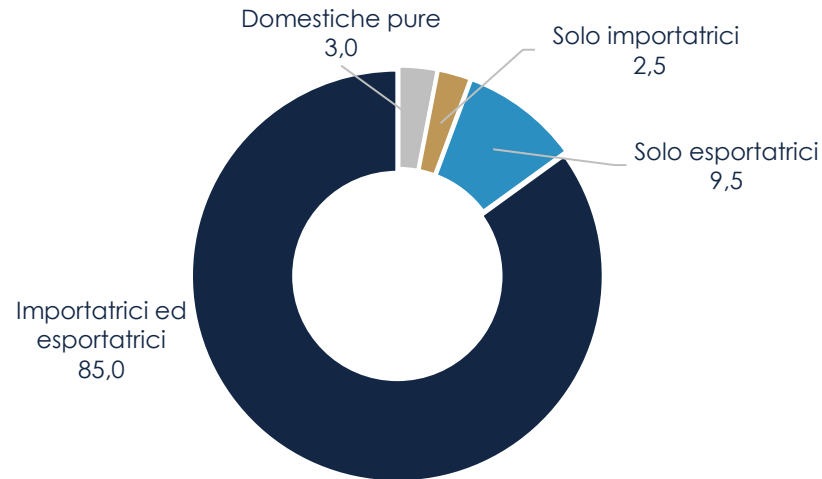
## 4.1 / L'ESPOSIZIONE DELLE MEDIE IMPRESE AI MERCATI ESTERI

Distribuzione delle MI secondo i rapporti commerciali con l'estero (quota % di MI)\*

**Fonte:**

Centro Studi Tagliacarne-  
Unioncamere su dati  
Mediobanca e Istat.

\*Le analisi fanno  
riferimento all'universo  
delle medie imprese  
industriali.



- **Quasi tutte le Mid-Cap sono esposte ai mercati esteri:** l'85% delle medie imprese opera sui mercati internazionali sia a monte, come importatrice, sia a valle, come esportatrice. Le imprese solo esportatrici rappresentano il 9,5%, quelle solo importatrici il 2,5%, mentre appena il 3% delle medie aziende non intrattiene rapporti commerciali diretti con l'estero.
- **Una doppia esposizione, ma anche una doppia leva competitiva:** la forte presenza sui mercati esteri conferma il ruolo delle medie imprese nelle catene internazionali del valore, ma segnala anche una maggiore esposizione agli shock che possono colpire forniture, prezzi, domanda estera e condizioni commerciali.



AREA STUDI  
MEDIOBANCA



UNIONCAMERE



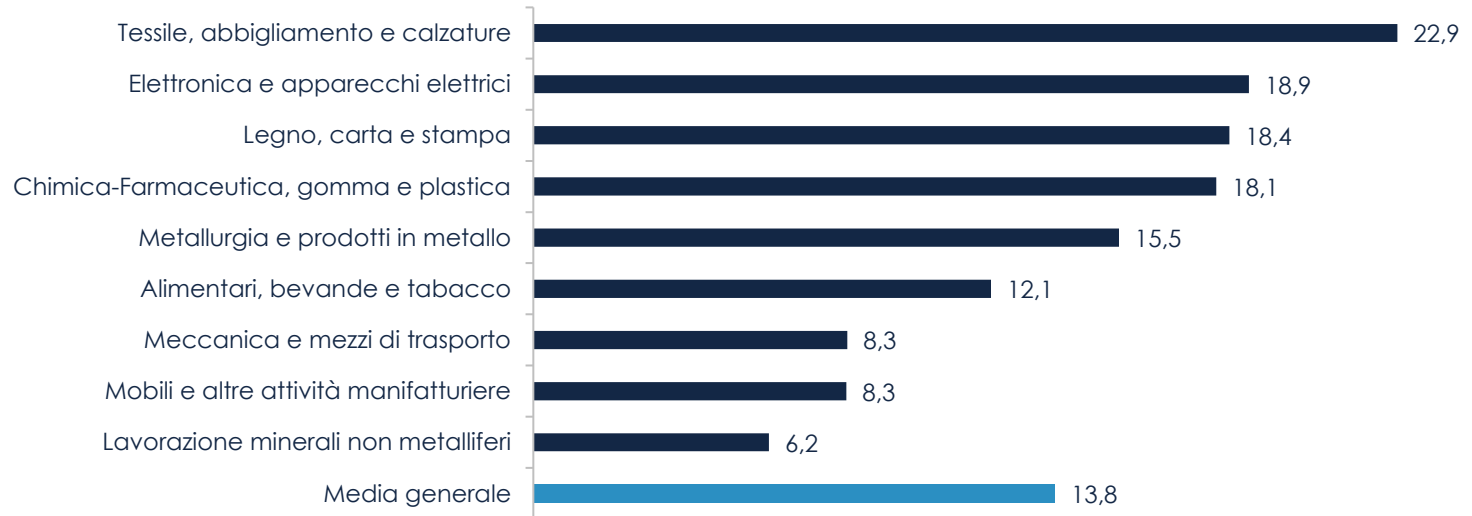
CENTRO STUDI DELLE  
CAMERE DI COMMERCIO  
GUGLIELMO TAGLIACARNE

## 4.2 / LA DIPENDENZA DELLE MEDIE IMPRESE DAI MERCATI ESTERI

Dipendenza dall'estero, per settore (% valore dell'import sui ricavi)\*

**Fonte:**  
Centro Studi Tagliacarne-  
Unioncamere su dati  
Mediobanca e Istat.

\*Le analisi fanno  
riferimento all'universo  
delle medie imprese  
industriali.



- **Importazioni pari al 13,8% dei ricavi:** la dipendenza dall'estero delle medie imprese, misurata come incidenza del valore delle importazioni sui ricavi, si attesta al 13,8%. Si tratta di una misura utile per cogliere quanto gli input acquistati oltreconfine pesino sull'operatività aziendale.
- **Sistema moda, il più dipendente dall'estero:** la dipendenza dall'estero è più elevata nel Tessile, abbigliamento e calzature, dove le importazioni pesano per il 22,9% dei ricavi. Seguono Elettronica e apparecchi elettrici (18,9%), Legno, carta e stampa (18,4%), Chimica-Farmaceutica, gomma e plastica (18,1%) e Metallurgia e prodotti in metallo (15,5%).



AREA STUDI  
MEDIOBANCA



UNIONCAMERE



CENTRO STUDI DELLE  
CAMERE DI COMMERCIO  
GUGLIELMO TAGLIACARNE

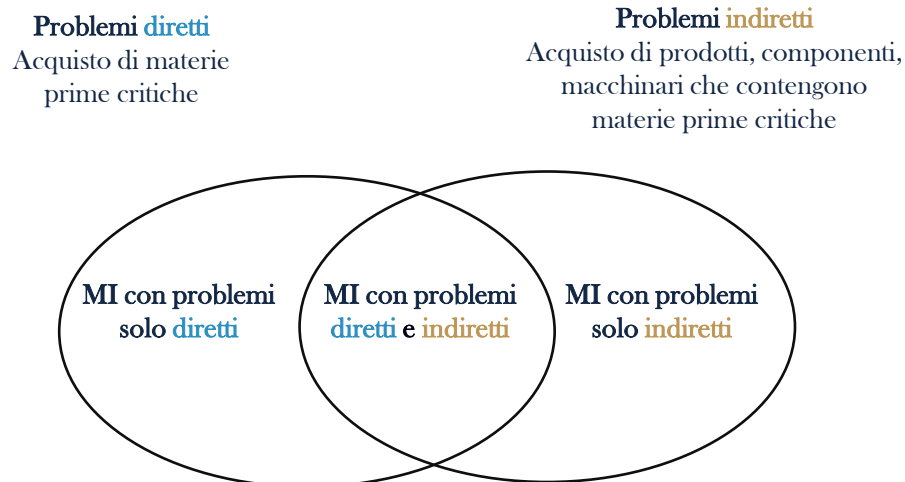
### 4.3 / MATERIE PRIME CRITICHE: PROBLEMI DIRETTI E INDIRETTI

Problemi di approvvigionamento di materie prime critiche\*

**Fonte:**

Centro Studi Tagliacarne-  
Unioncamere, 2026.

\*Es. metalli e materiali  
come litio, rame, alluminio  
o terre rare.



Le analisi successive seguiranno due livelli di lettura:

- una prima parte dedicata alle medie imprese con **problemi diretti di approvvigionamento**, ossia legati all'acquisto di materie prime critiche;
- una seconda parte estesa anche alle imprese **con problemi indiretti di approvvigionamento**, derivanti dall'acquisto di prodotti, componenti o macchinari che incorporano tali materie.

Questa distinzione consente di cogliere non solo le criticità più visibili, legate all'acquisto diretto di materie prime critiche, ma anche quelle incorporate nelle forniture industriali - spesso meno immediate da rilevare - ma potenzialmente rilevanti per la continuità produttiva.



AREA STUDI  
MEDIOBANCA



UNIONCAMERE

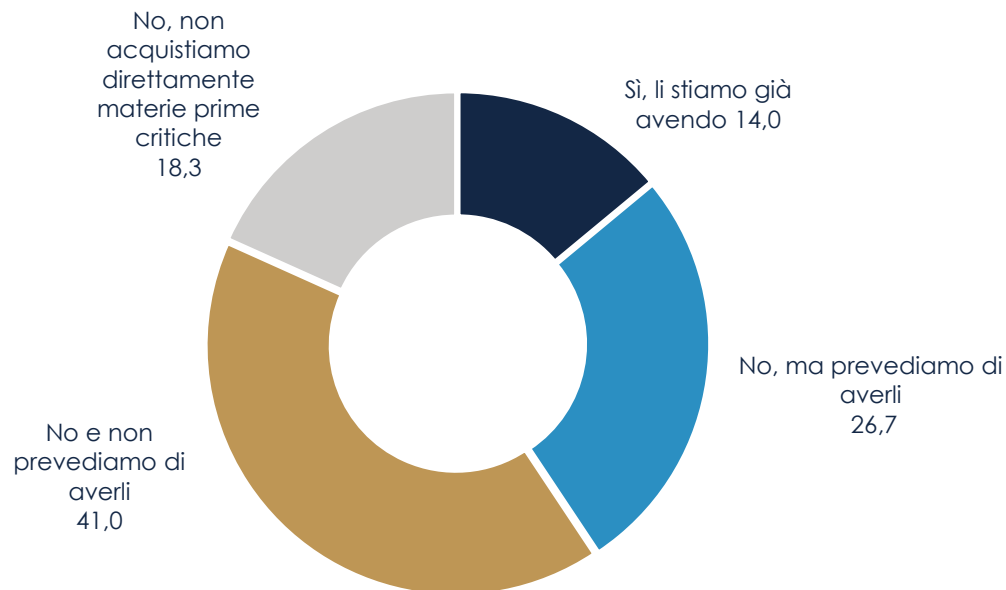


CENTRO STUDI DELLE  
CAMERE DI COMMERCIO  
GUGLIELMO TAGLIACARNE

#### 4.4 / MATERIE PRIME CRITICHE TRA DIFFICOLTÀ ATTUALI E ATTESE

Difficoltà di approvvigionamento DIRETTO delle MI di materie prime critiche (quota % di MI)

**Fonte:**  
indagine Centro Studi  
Tagliacarne-Unioncamere,  
2026.



- **Materie prime critiche, un tema per 8 medie imprese su 10:** quasi la totalità (81,7%) delle medie imprese acquista direttamente materie prime critiche.
- **Quattro medie imprese su 10 tra criticità attuali e attese:** considerando insieme le medie aziende che hanno già problemi (14%) e quelle che li prevedono (26,7%), quasi la metà (40,7%) delle Mid-Cap risulta esposta a difficoltà dirette di approvvigionamento.
- **La Cina pesa sulle fragilità delle forniture:** tra le medie imprese che stanno già registrando criticità, il 41% riconduce le difficoltà alla Cina, confermando il ruolo dei grandi mercati strategici nelle vulnerabilità delle catene globali di fornitura.



AREA STUDI  
MEDIOBANCA



UNIONCAMERE



CENTRO STUDI DELLE  
CAMERE DI COMMERCIO  
GUGLIELMO TAGLIACARNE

## 4.5 / PROBLEMI DI APPROVVIGIONAMENTO: RINCARI, RITARDI E MARGINI SOTTO PRESSIONE

Gli effetti delle difficoltà di approvvigionamento delle materie prime critiche sulle MI (quota % di MI)\*

**Fonte:**  
indagine Centro Studi  
Tagliacarne-Unioncamere,  
2026.

\*Domanda a risposta  
multipla.



- **I problemi di approvvigionamento avranno effetti negativi su quasi tutte le medie imprese:** il 96% delle Mid-Cap ritiene che le tensioni negli approvvigionamenti avranno ripercussioni concrete sull'attività aziendale.
- **Rincari e ritardi gli effetti più diffusi:** tra le medie imprese con problemi diretti di approvvigionamento, il 67,1% prevede un aumento del prezzo del prodotto finito e il 57,5% ritardi nella consegna dei prodotti sul mercato.
- **Margini sotto pressione:** quasi una media impresa su due segnala una possibile riduzione dei margini di profitto (46,6%).
- **Produzione a rischio per una parte non marginale di imprese:** il 24,7% delle medie imprese prevede una riduzione della produzione e il 17,8% arriva a segnalare il rischio di interruzione produttiva. Solo il 4,1% ritiene che le difficoltà di approvvigionamento non avranno effetti sull'attività aziendale.



AREA STUDI  
MEDIOBANCA



UNIONCAMERE

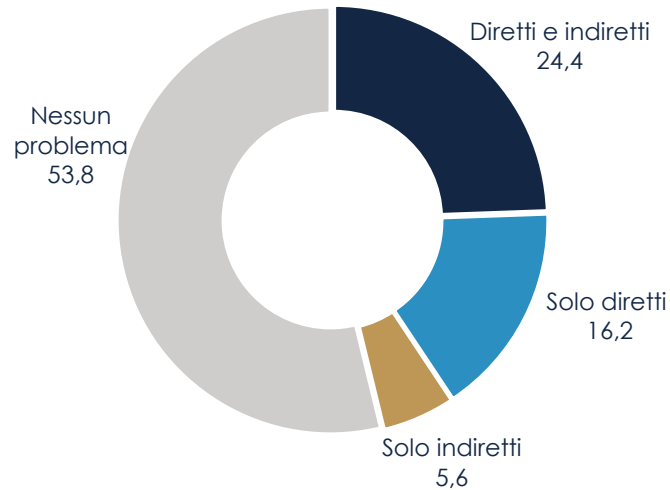


CENTRO STUDI DELLE  
CAMERE DI COMMERCIO  
GUGLIELMO TAGLIACARNE

## 4.6 / PROBLEMI DIRETTI E INDIRETTI NELL'APPROVVIGIONAMENTO DI MATERIE PRIME CRITICHE

Difficoltà di approvvigionamento DIRETTO e INDIRETTO delle MI di materie prime critiche (quota % di MI)

**Fonte:**  
indagine Centro Studi  
Tagliacarne-Unioncamere,  
2026.



- **Una media impresa su due è esposta a problemi diretti e/o indiretti:** considerando anche le criticità incorporate in prodotti, componenti e macchinari, il 46,2% delle medie aziende dichiara problemi di approvvigionamento legati alle materie prime critiche.
- **Il rischio è spesso doppio:** il 24,4% delle medie imprese segnala contemporaneamente problemi diretti e indiretti. A queste si aggiungono il 16,2% di quelle con soli problemi diretti e il 5,6% con soli problemi indiretti.



AREA STUDI  
MEDIOBANCA



UNIONCAMERE



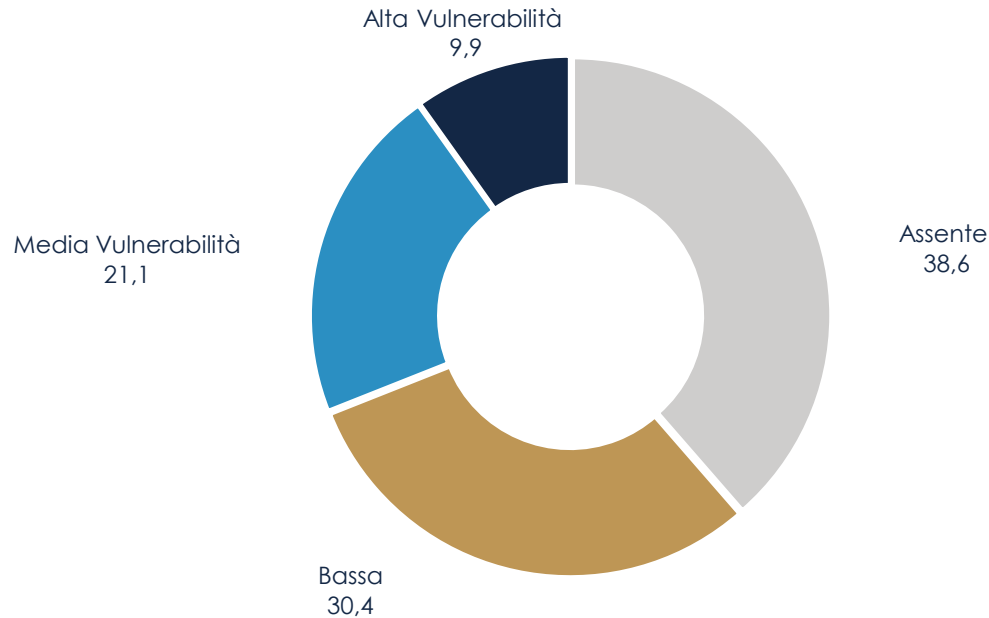
CENTRO STUDI DELLE  
CAMERE DI COMMERCIO  
GUGLIELMO TAGLIACARNE

## 4.7 / LA VULNERABILITÀ DELLE CATENE DI FORNITURA

Distribuzione delle MI secondo il Supply Chain Vulnerability index (quota % di MI)\*

**Fonte:**  
indagine Centro Studi  
Tagliacarne-Unioncamere,  
2026.

**\*Supply Chain  
Vulnerability index:**  
indicatore che varia da 0 a  
3 costruito sulla base dei  
seguenti tre indicatori: a)  
problemi di  
approvvigionamento diretto  
di materie prime critiche;  
b) problemi di  
approvvigionamento  
indiretto di materie prime  
critiche; c) rilevante  
dipendenza dall'estero  
sull'acquisto di beni e  
servizi di input del  
processo produttivo.



- **Dalla difficoltà di approvvigionamento alla vulnerabilità di filiera:** l'indice sintetico (Supply Chain Vulnerability index) consente di leggere insieme tre dimensioni: problemi diretti sulle materie prime critiche, problemi indiretti su componenti e macchinari che le incorporano, e dipendenza rilevante dall'estero per gli input produttivi.
- **Una Mid-Cap su tre presenta vulnerabilità medio-alta:** il 31% delle medie imprese mostra un livello medio o alto di vulnerabilità nelle catene di fornitura. In particolare, il 21,1% si colloca in una condizione di media vulnerabilità e il 9,9% in una situazione di alta vulnerabilità.



AREA STUDI  
MEDIOBANCA



UNIONCAMERE

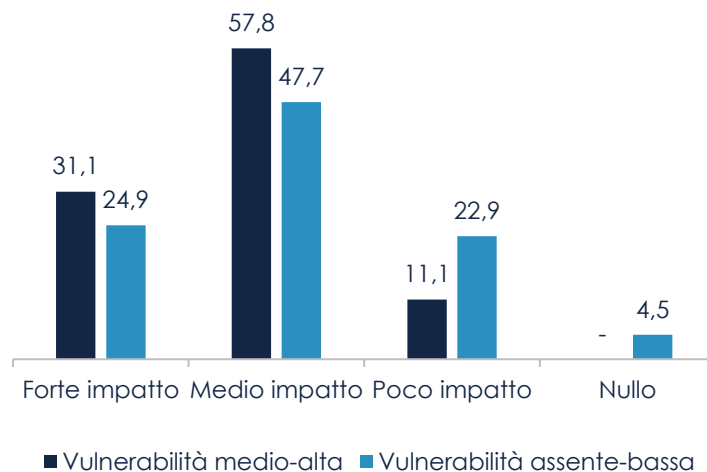


CENTRO STUDI DELLE  
CAMERE DI COMMERCIO  
GUGLIELMO TAGLIACARNE

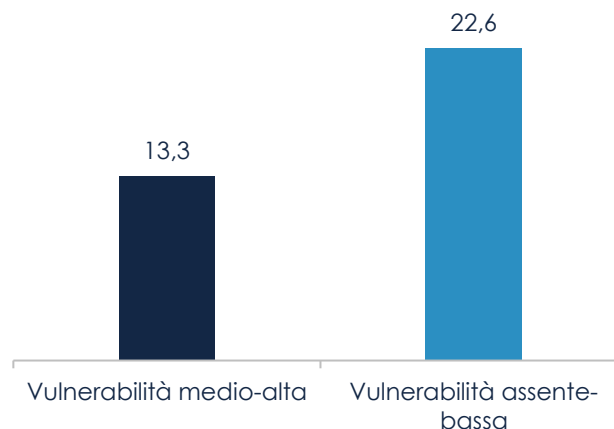
## 4.8 / VULNERABILITÀ DI FILIERA, INCERTEZZA E CRESCITA ATTESA

**Fonte:**  
indagine Centro Studi  
Tagliacarne-Unioncamere,  
2026.

L'impatto dell'incertezza sulle prospettive del business delle MI secondo il livello del Supply Chain Vulnerability index (quota % di MI)



MI che prevedono un aumento del fatturato nel 2027, secondo il livello del Supply Chain Vulnerability index (quota % di MI)



- **La vulnerabilità amplifica l'incertezza:** tra le medie aziende con vulnerabilità medio-alta nelle catene di fornitura, quasi 9 su 10 dichiarano che l'incertezza ha un impatto forte (31,1%) o medio (57,8%) sulle prospettive di business, contro poco più di 7 su 10 (rispettivamente 24,9% e 47,7%) tra le medie imprese con vulnerabilità assente o bassa.
- **Meno fiducia sulla crescita futura:** solo il 13,3% delle medie imprese più vulnerabili si attende un aumento del fatturato nel 2027, contro il 22,6% di quelle meno vulnerabili.



AREA STUDI  
MEDIOBANCA



UNIONCAMERE



CENTRO STUDI DELLE  
CAMERE DI COMMERCIO  
GUGLIELMO TAGLIACARNE



AREA STUDI  
MEDIOBANCA



UNIONCAMERE



CENTRO STUDI DELLE  
CAMERE DI COMMERCIO  
GUGLIELMO TAGLIACARNE

# Capitale umano tra carenza di competenze e attrattività delle nuove generazioni

A cura dell'Area Studi Mediobanca

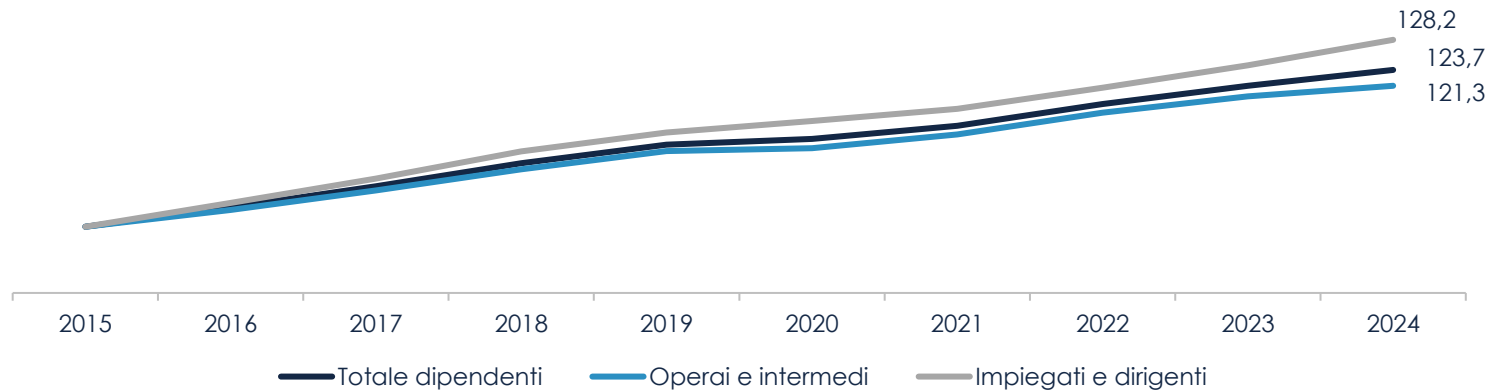
Report  
Medie Imprese

5.0

## 5.1 / STRUTTURA E DINAMICHE DELL'OCCUPAZIONE NELLE MEDIE IMPRESE

Evoluzione dell'occupazione delle medie imprese nel decennio 2015-2024 (2015=100)

**Fonte:**  
indagine Area Studi  
Mediobanca, 2026  
e dati propri  
(insieme chiuso).



- **La forza lavoro delle 3.491 medie imprese a fine 2024 è pari a 523.359 risorse:** il 64% è riconducibile a operai e intermedi e il 36% a impiegati e dirigenti.
- **La componente femminile si attesta al 27% della forza lavoro,** evidenziando una partecipazione ancora limitata anche nel segmento della media impresa.
- **Tra il 2015 e il 2024 l'occupazione delle medie imprese ha registrato un incremento pari al 23,7%** (+2,4% medio annuo) con dinamiche positive sia per i white collars (+28,2%) sia per gli operai (+21,3%).
- **Negli ultimi cinque anni, il 41% delle assunzioni ha riguardato risorse under 35;** di queste, il 60% circa risulta tuttora in azienda. Tuttavia, per questa fascia d'età la presenza dirigenziale è quasi nulla (1%) e la quota femminile resta contenuta (21%).
- **I lavoratori over60,** che saranno progressivamente coinvolti nei prossimi processi di ricambio generazionale, **rappresentano mediamente il 10% degli occupati.**



AREA STUDI  
MEDIOBANCA



UNIONCAMERE

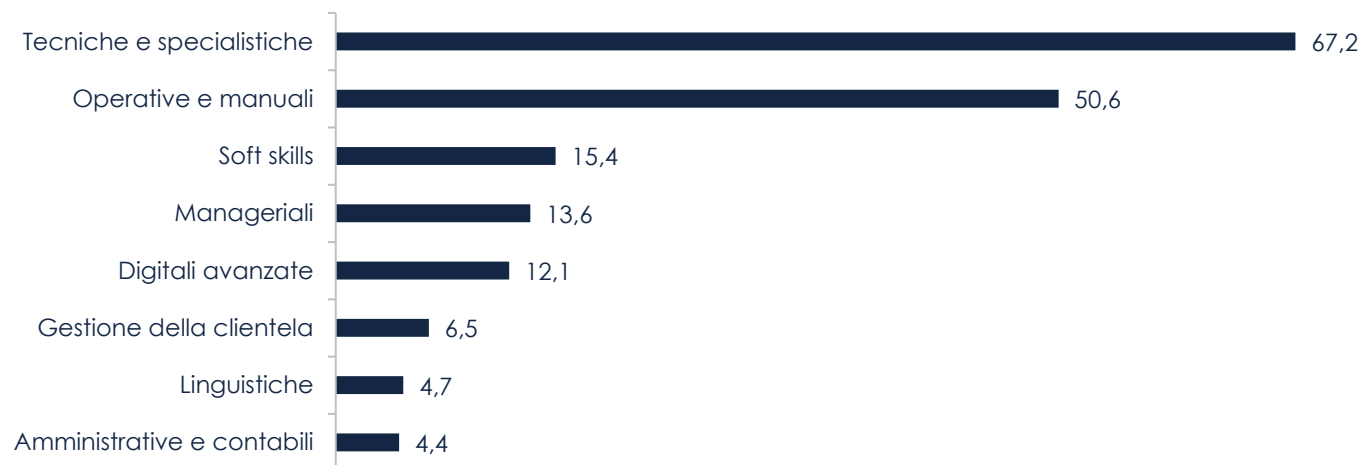


CENTRO STUDI DELLE  
CAMERE DI COMMERCIO  
GUGLIELMO TAGLIACARNE

## 5.2 / FABBISOGNI E DIFFICOLTÀ DI REPERIMENTO DELLE COMPETENZE NELLE MEDIE IMPRESE

Competenze più difficili da reperire dalle medie imprese (in % delle rispondenti) \*

**Fonte:**  
indagine Area Studi  
Mediobanca, 2026.  
  
\*Domanda a risposta  
multipla.



- **Quasi il 90% delle medie imprese segnala difficoltà nel reperimento del personale.** Le criticità di reclutamento derivano sia dalla scarsità di candidature per le posizioni richieste (labour shortage, 50,3% delle imprese) sia dal disallineamento tra le competenze possedute dai candidati e i fabbisogni aziendali (skill gaps, 62,5%)\*.
- **Le competenze più difficili da trovare sono quelle tecniche e specialistiche (67,2%) e quelle operative e manuali (50,6%),** seguite a distanza dalle soft skills (15,4%) e da quelle manageriali (13,6%). Risultano invece meno critiche le ricerche di risorse capaci nella gestione della clientela (6,5%) così come di quelle dotate di competenze linguistiche (4,7%) e amministrative e contabili (4,4%).
- Coerentemente con questo quadro, **i profili professionali più ricercati sono quelli tecnici (71,5%) e gli operai specializzati (70,3%).** Più contenuta, invece, la domanda di figure non qualificate per attività semplici e ripetitive (5,5%) e di quelle da inserire nell'alta dirigenza (4,5%)\*.



AREA STUDI  
MEDIOBANCA



UNIONCAMERE



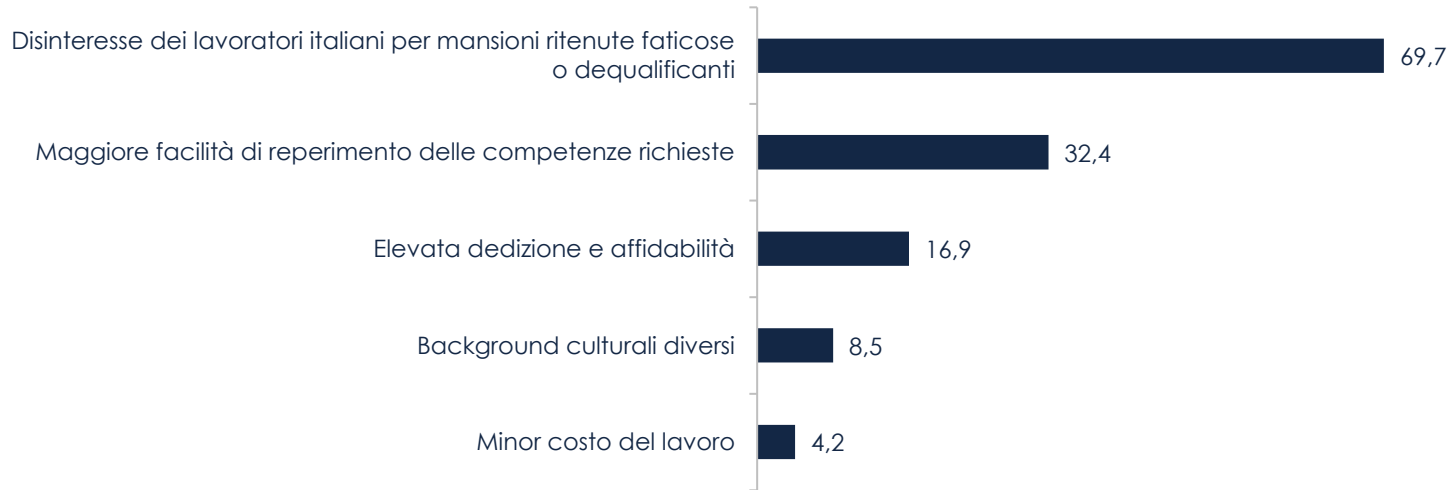
CENTRO STUDI DELLE  
CAMERE DI COMMERCIO  
GUGLIELMO TAGLIACARNE

### 5.3 / IL CONTRIBUTO STRATEGICO DEI LAVORATORI STRANIERI NELLE MEDIE IMPRESE

Principali motivazioni del ricorso a lavoratori stranieri nelle medie imprese (in % delle rispondenti) \*

**Fonte:**  
indagine Area Studi  
Mediobanca, 2026.

\*Domanda a risposta  
multipla.



- **Il 77% delle medie imprese rispondenti si avvale di personale straniero** che costituisce il 15% della forza lavoro complessiva.
- **La principale motivazione alla base del ricorso a forza lavoro straniera è riconducibile al disinteresse dei lavoratori italiani per mansioni ritenute faticose o dequalificanti (69,7%)**, cui segue una maggiore facilità di reperimento delle competenze richieste (32,4%).
- Tra gli altri fattori emergono, in misura più contenuta, l'elevata dedizione e affidabilità (16,9%) e la presenza di background culturali diversificati (8,5%), mentre **appare marginale il vantaggio legato al minor costo del lavoro (4,2%)**.



AREA STUDI  
MEDIOBANCA



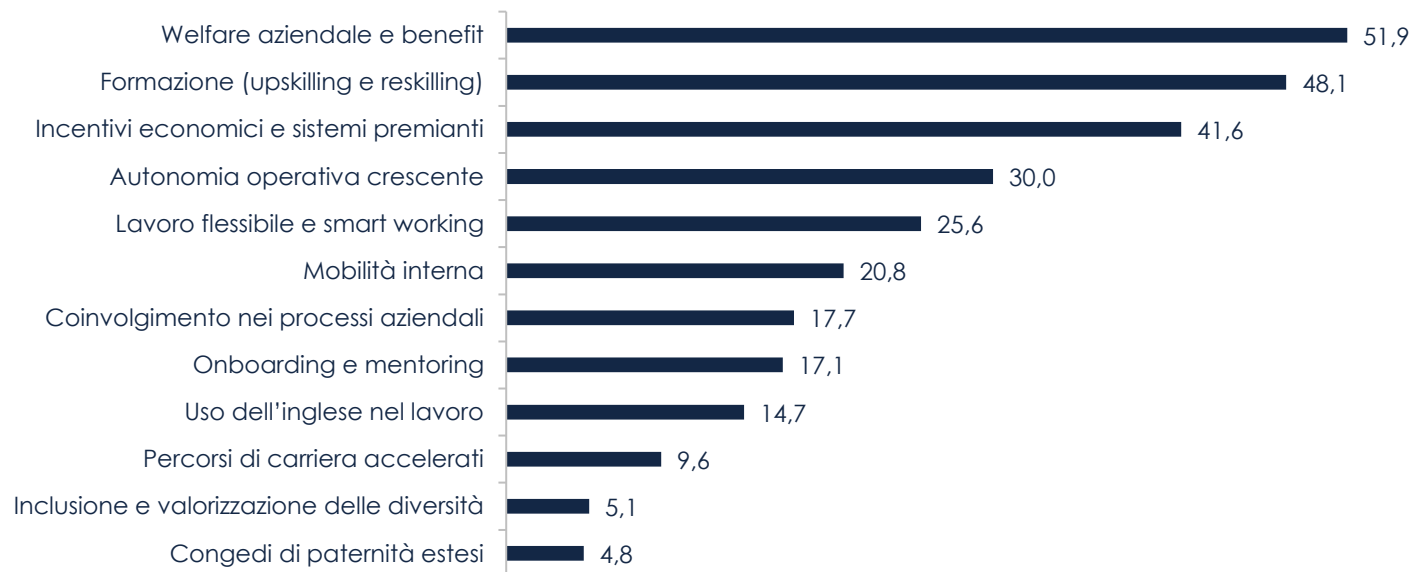
UNIONCAMERE



CENTRO STUDI DELLE  
CAMERE DI COMMERCIO  
GUGLIELMO TAGLIACARNE

## 5.4 / GIOVANI TALENTI CERCASI: LE STRATEGIE DELLE MEDIE IMPRESE PER CONQUISTARLI (E TRATTENERLI)

Principali strumenti utilizzati dalle medie imprese per attrarre e mantenere il personale under35 (in % delle rispondenti)\*



- **I due terzi delle medie imprese non prevedono un limite anagrafico esplicito nei processi di selezione del personale**, mentre il 24% considera l'età dei candidati solo nella ricerca di figure professionali con esperienza\*.
- **Oltre l'85% delle medie imprese si considera attrattivo nei confronti dei giovani under35**, anche se la maggior parte ritiene che vi siano spazi di miglioramento.
- **L'attrazione e la fidelizzazione dei giovani talenti si fondano su un sistema articolato di leve organizzative ed economiche**, tra cui spiccano il welfare aziendale e i benefit (51,9%), gli investimenti in formazione (48,1%) e gli incentivi economici e i sistemi premianti (41,6%). Un ruolo rilevante è svolto anche dal riconoscimento di autonomia operativa (30%) e dalle modalità di lavoro flessibile (25,6%), mentre risultano meno diffusi interventi quali i percorsi di carriera accelerati (9,6%), iniziative di inclusione (5,1%) e i congedi di paternità estesi (4,8%).
- **Limitatamente al personale femminile under35, le politiche di fidelizzazione si concentrano sulla flessibilità organizzativa** – orario ridotto o modulabile (76%) e lavoro da remoto (32,3%) – e sul supporto alla genitorialità (30,7%)\*.

**Fonte:**  
indagine Area Studi  
Mediobanca, 2026.

\*Domanda a risposta  
multipla.



AREA STUDI  
MEDIOBANCA



UNIONCAMERE



CENTRO STUDI DELLE  
CAMERE DI COMMERCIO  
GUGLIELMO TAGLIACARNE



AREA STUDI  
MEDIOBANCA



UNIONCAMERE



CENTRO STUDI DELLE  
CAMERE DI COMMERCIO  
GUGLIELMO TAGLIACARNE

# Assetti proprietari, governance e apertura del capitale nelle medie imprese italiane

A cura dell'Area Studi Mediobanca

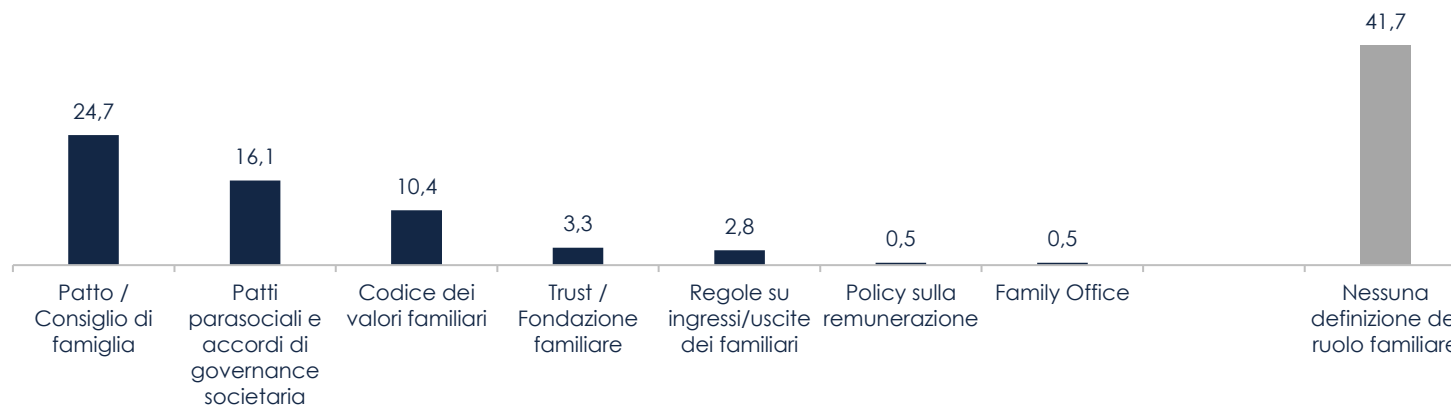
Report  
Medie Imprese

6.0

## 6.1 / IL RUOLO DELLA FAMIGLIA NELLE MEDIE IMPRESE TRA INFORMALITÀ E STRUMENTI DI GOVERNANCE

Principali strumenti per la definizione del ruolo della famiglia nelle medie imprese (in % delle rispondenti)

**Fonte:**  
indagine Area Studi  
Mediobanca, 2026  
e dati propri.



- L'età media delle Mid-Cap industriali italiane è pari a 40 anni. **La struttura proprietaria è fortemente concentrata e, nel 65% dei casi, fa capo a un'unica famiglia o una persona fisica.** Il 22% delle medie imprese è invece controllato da più soggetti sempre legati da rapporti di parentela, mentre il residuo 13% è riconducibile a un azionariato diffuso.
- **Il 53% delle medie imprese è oggi guidato dalla seconda generazione,** mentre il 28% è ancora nelle mani del fondatore (prima generazione); il 13% è passato alla terza generazione e il restante 6% a quelle successive.
- **Tra le imprese che hanno già effettuato o stanno affrontando un passaggio generazionale, oltre l'80% ha privilegiato soluzioni interne alla famiglia,** mentre poco meno del 20% ha coinvolto anche figure esterne. Tra le aziende che non hanno ancora avviato il processo, la principale motivazione è legata alla giovane età dell'attuale CEO (88%), mentre una quota più contenuta (12%) segnala uno scarso interesse delle nuove generazioni verso la gestione aziendale.
- **Il ruolo della famiglia nelle medie imprese si caratterizza per un approccio ancora prevalentemente informale:** oltre il 40% non adotta strumenti specifici di definizione. Tra le imprese più strutturate prevalgono soluzioni leggere, come i patti di famiglia (24,7%) e gli accordi parasociali (16,1%), mentre gli strumenti più evoluti e formalizzati restano marginali, evidenziando potenziali criticità nelle fasi di transizione generazionale.



AREA STUDI  
MEDIOBANCA



UNIONCAMERE

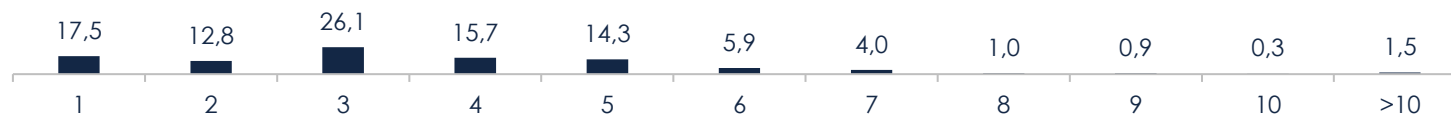


CENTRO STUDI DELLE  
CAMERE DI COMMERCIO  
GUGLIELMO TAGLIACARNE

## 6.2 / I BOARD DELLE MEDIE IMPRESE: SNELLI, MATURI...

Distribuzione dei board per numerosità dei membri (in % del totale delle medie imprese)

**Fonte:**  
indagine Area Studi  
Mediobanca, 2026  
e dati propri.



\*In % delle rispondenti.

Età per tipologia di carica (anni, totale delle medie imprese)

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	20	99
<b>Totale board</b>	<b>60</b>	<b>60</b>	<b>20</b>	<b>101</b>

- **Le medie imprese presentano una dimensione media dei board pari a 3,6 membri.** I consigli monocratici, in cui la gestione è demandata all'amministratore unico, ricorrono nel 17,5% dei casi.
- **L'età media dei board è pari a 60 anni.** Le posizioni apicali – incluse le presidenze e le amministrazioni uniche – risultano ricoperte da soggetti relativamente più anziani (tra i 64 e i 68 anni). L'età si riduce progressivamente per le altre cariche, attestandosi intorno ai 61 anni per i vicepresidenti (59 se anche consiglieri delegati) e tra i 57-58 anni nel caso di amministratori delegati e consiglieri.
- **Il componente più giovane dei board dell'universo delle medie imprese ha 20 anni** e ricopre la carica di consigliere semplice, mentre il più anziano ne ha 101 (presidente).
- **La quota di amministratori con titolo di laurea è pari al 46%**, mentre è più contenuta quella relativa ai componenti del CdA che hanno avuto almeno un'esperienza all'estero (24%)\*.



AREA STUDI  
MEDIOBANCA



UNIONCAMERE



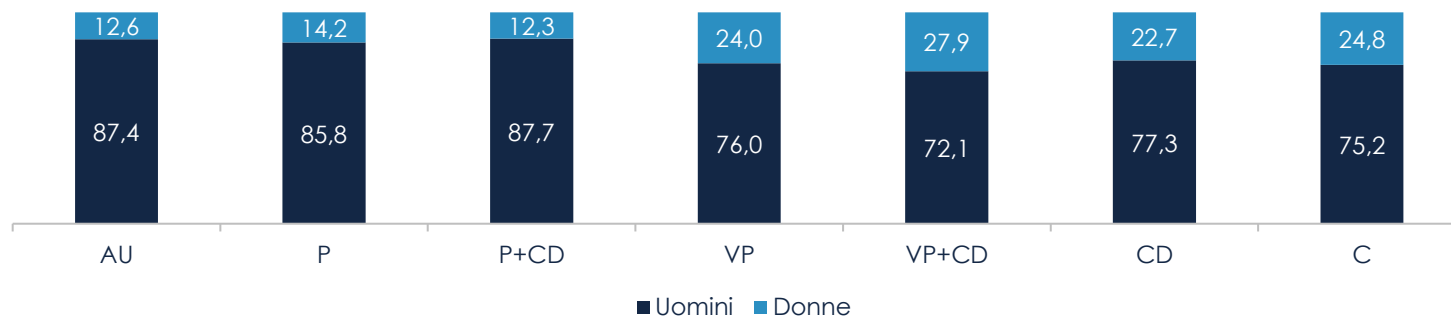
CENTRO STUDI DELLE  
CAMERE DI COMMERCIO  
GUGLIELMO TAGLIACARNE

## 6.3 / ... CARATTERIZZATI ANCORA DA UNA DIVERSITÀ LIMITATA PER GENERE E PROVENIENZA

Distribuzione delle cariche per genere (in % del totale delle medie imprese)\*

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

**\*Legenda:**  
AU=Amministratore unico,  
C=Consigliere,  
CD=Consigliere delegato,  
P=Presidente,  
VP=Vicepresidente.



- Quanto alla composizione dei board per genere, **gli uomini occupano il 79% delle cariche**, le donne il residuo 21%. La presenza femminile varia a seconda del ruolo esaminato: raggiunge il valore più elevato nella vicepresidenza in abbinamento alla carica di consigliere delegato (27,9%) e nelle posizioni consiliari senza deleghe (24,8%); diminuisce nel caso della presidenza (14,2%, che scende al 12,3% quando sono previste deleghe operative) e di amministrazione unica (12,6%).
- **Complessivamente, l'età delle componenti femminili del board è più bassa** rispetto a quella maschile, **con una differenza media pari a 3 anni** (58 le donne vs 61 gli uomini).
- **Il 3,3% degli amministratori è di nazionalità estera.** I Paesi più rappresentati sono Svizzera (17% degli stranieri), Francia (13,2%), Germania (9,8%). Seguono: Stati Uniti (6,7%), Spagna (6,5%), Belgio (6,2%) e Regno Unito (4,3%).
- **Il 65% degli amministratori di nazionalità italiana ricopre incarichi in una media impresa situata nella stessa provincia di nascita.** Il radicamento territoriale è più marcato nelle posizioni con deleghe operative, in particolare per la presidenza con deleghe di consigliere delegato (72,1%), per l'amministrazione unica (71,2%) e la vicepresidenza sempre in combinazione con l'amministrazione delegata (70,9%).



AREA STUDI  
MEDIOBANCA



UNIONCAMERE



CENTRO STUDI DELLE  
CAMERE DI COMMERCIO  
GUGLIELMO TAGLIACARNE

## 6.4 / L'APERTURA DEL CAPITALE NELLE MEDIE IMPRESE TRA PRUDENZA E ESIGENZA DI CRESCITA

Principali motivazioni legate all'apertura del capitale delle medie imprese (in % delle rispondenti) \*



**Fonte:**  
indagine Area Studi  
Mediobanca, 2026.

\*Domanda a risposta  
multipla.

- L'apertura del capitale è valutata con prudenza dalle medie imprese, senza tuttavia essere esclusa: quasi la metà dichiara di non considerarla al momento (45%), 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.**
- Quando presa in considerazione, **l'apertura del capitale è associata principalmente a obiettivi di crescita e rafforzamento competitivo.** Le motivazioni più rilevanti riguardano l'aumento delle dimensioni aziendali attraverso acquisizioni (56,7%), il reperimento di risorse per investimenti (41,4%) e l'accesso a competenze manageriali esterne alla famiglia (36,4%), seguite dall'esigenza di rafforzare la struttura finanziaria (30,3%). Meno centrali risultano invece le motivazioni legate al passaggio generazionale (17,6%)\*.
- **Con riferimento ai soggetti ritenuti più adatti, le medie imprese privilegiano nettamente investitori industriali (68,6%),** percepiti come più allineati al progetto imprenditoriale, seguiti dai fondi di private equity (40,3%). Rimane più contenuto l'interesse verso investitori locali, family office o operazioni di club deal. **L'investitore ideale è identificato soprattutto come un partner con orizzonte di lungo periodo (65%)** e capace di apportare competenze manageriali e strategiche (52,1%)\*.
- **Le principali preoccupazioni legate all'apertura del capitale riflettono la centralità del controllo familiare:** prevale il timore di una perdita dell'autonomia decisionale della famiglia proprietaria (58,9%) oltre all'ingresso di investitori non allineati alla visione aziendale (55,6%). Seguono le perplessità legate all'aumento della complessità della governance (27,2%) e alle pressioni di breve periodo sui risultati (20,5%). Residuali, invece, le segnalazioni relative a obblighi di trasparenza e reporting più stringenti\*.



AREA STUDI  
MEDIOBANCA



UNIONCAMERE



CENTRO STUDI DELLE  
CAMERE DI COMMERCIO  
GUGLIELMO TAGLIACARNE



AREA STUDI  
MEDIOBANCA



UNIONCAMERE



CENTRO STUDI DELLE  
CAMERE DI COMMERCIO  
GUGLIELMO TAGLIACARNE

# Innovazione, tecnologie strategiche e produttività

A cura del Centro Studi Tagliacarne-Unioncamere

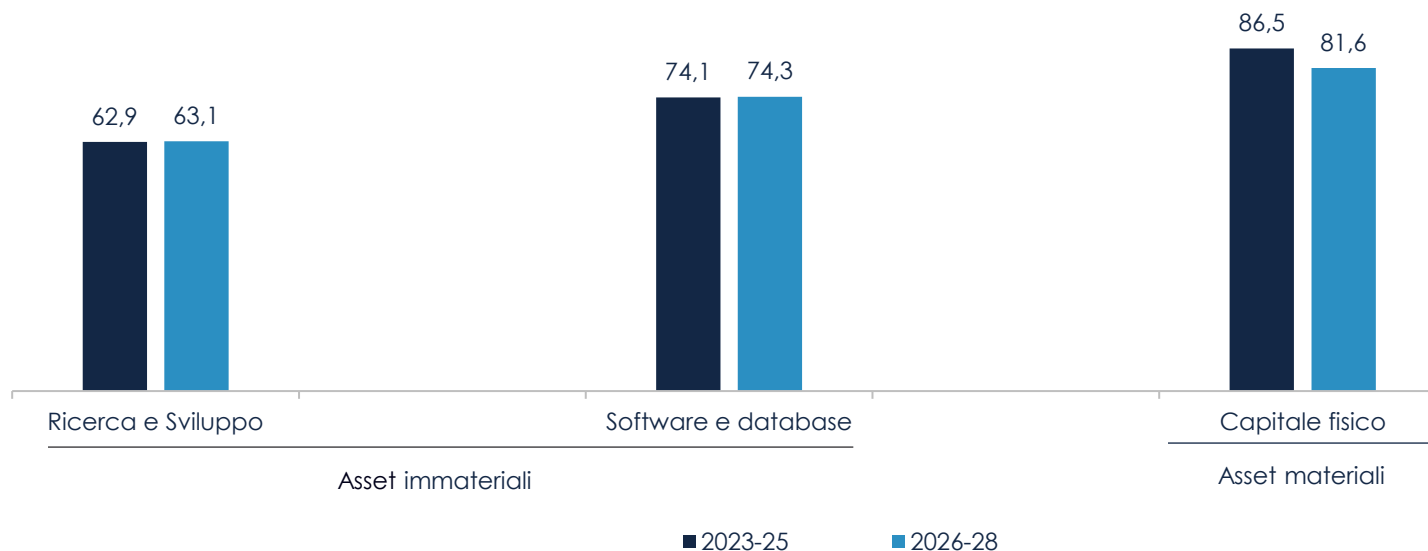
Report  
Medie Imprese

# 7.0

## 7.1 / GLI INVESTIMENTI DELLE MEDIE IMPRESE TRA ASSET IMMATERIALI E MATERIALI

Gli investimenti delle MI, per tipologia (quota % di MI)

**Fonte:**  
indagine Centro Studi  
Tagliacarne-Unioncamere,  
2026.



- **Intangibles ormai centrali nelle strategie di investimento:** nel triennio 2026-2028 il 63,1% delle medie imprese investirà in attività di ricerca e sviluppo e il 74,3% investirà in software e database. Si tratta di quote sostanzialmente in linea con il triennio precedente, a conferma del ruolo ormai strutturale degli asset immateriali nei percorsi di crescita delle Mid-Cap.
- **Gli investimenti materiali restano prevalenti, ma in lieve ridimensionamento:** oltre 8 medie imprese su 10 continueranno a investire in capitale fisico, come macchinari, attrezzature e impianti. La quota scende però dall'86,5% del triennio 2023-2025 all'81,6% del 2026-2028, segnalando una composizione degli investimenti sempre più bilanciata tra beni materiali e conoscenza, dati e software.



AREA STUDI  
MEDIOBANCA



UNIONCAMERE



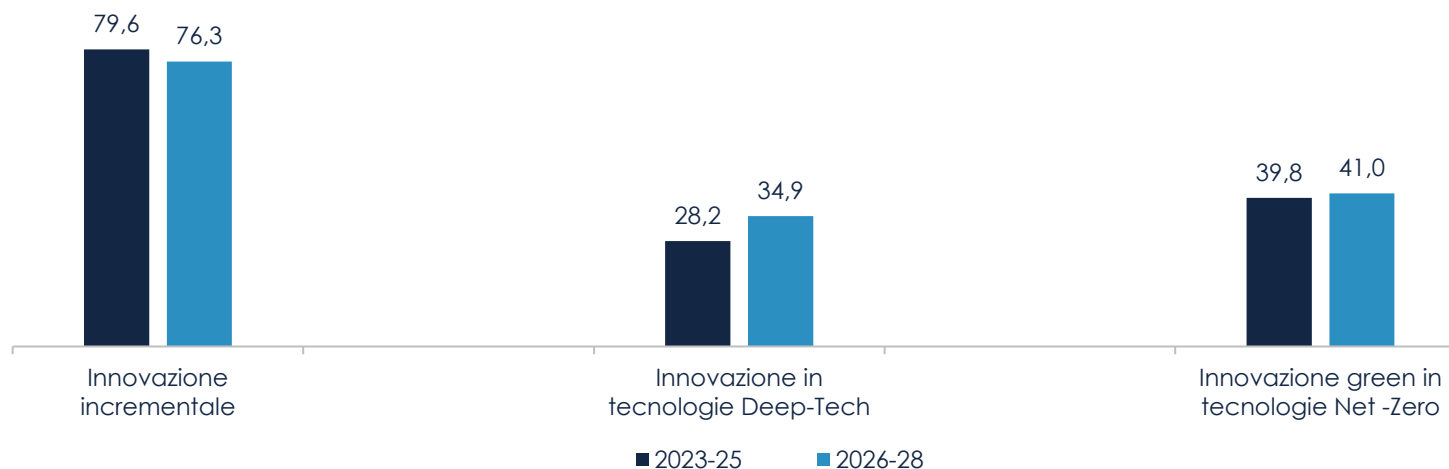
CENTRO STUDI DELLE  
CAMERE DI COMMERCIO  
GUGLIELMO TAGLIACARNE

## 7.2 / DALL'INNOVAZIONE INCREMENTALE ALLE TECNOLOGIE STRATEGICHE

MI che effettuano innovazione, per tipologia (quota % di MI)

**Fonte:**  
indagine Centro Studi  
Tagliacarne-Unioncamere,  
2026.

\*Le tecnologie Deep-Tech e Net-Zero sono quelle definite a livello UE nella Comunicazione della Commissione europea C/2024/3209, Nota di orientamento relativa a talune disposizioni del regolamento (UE) 2024/795 che istituisce la piattaforma per le tecnologie strategiche per l'Europa (STEP).



- **Innovazione incrementale ancora al centro:** il 76,3% delle medie imprese prevede di investire nel triennio 2026-2028 in miglioramenti di prodotti, servizi o processi già esistenti. La quota resta molto elevata, anche se in lieve calo rispetto al 79,6% del triennio precedente.
- **Cresce la spinta sulle tecnologie Deep-Tech\*:** le medie imprese che investono in soluzioni basate su tecnologie digitali avanzate salgono dal 28,2% del 2023-2025 al 34,9% del 2026-2028. L'aumento segnala un progressivo spostamento verso forme di innovazione più trasformative, legate ad ambiti come intelligenza artificiale, robotica, cloud, big data e tecnologie avanzate.
- **Net-Zero stabile, ma sempre più strategico:** il 41% delle medie imprese investirà in tecnologie per la transizione verde e la decarbonizzazione, una quota sostanzialmente in linea con il 39,8% del triennio precedente. Le tecnologie Net-Zero si confermano quindi una componente ormai consolidata dell'innovazione delle Mid-Cap.



AREA STUDI  
MEDIOBANCA



UNIONCAMERE



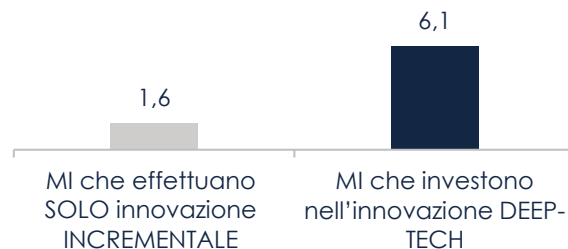
CENTRO STUDI DELLE  
CAMERE DI COMMERCIO  
GUGLIELMO TAGLIACARNE

## 7.3 / TECNOLOGIE DEEP-TECH, FORMAZIONE E PRODUTTIVITÀ

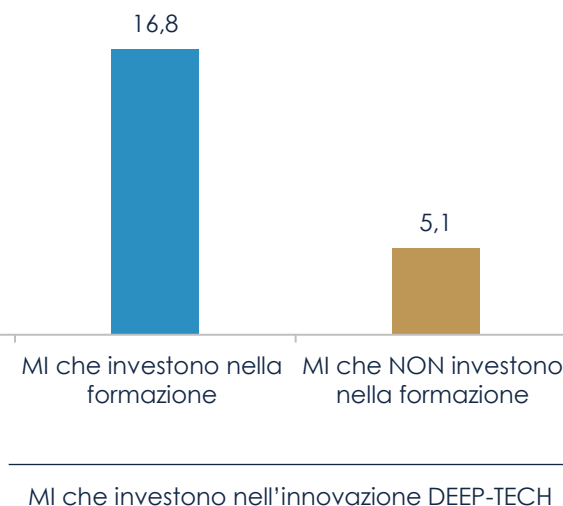
**Fonte:**  
indagine Centro Studi  
Tagliacarne-Unioncamere,  
2026.

*\*Le previsioni sulla dinamica della produttività del lavoro sono state elaborate a livello di singola impresa attraverso modelli di forecasting basati su tecniche di Machine Learning, appartenenti alla famiglia degli algoritmi di gradient boosting su alberi decisionali.*

Previsioni sulla dinamica della produttività del lavoro delle MI, secondo la tipologia di innovazione effettuata (variazione % 2026-2029)\*



Previsioni sulla dinamica della produttività del lavoro delle MI che effettuano innovazione in tecnologie Deep-Tech, secondo la scelta di investimento nella formazione (variazione % 2026-2029)\*



- **C'è innovazione e innovazione:** le previsioni indicano che, tra il 2026 e il 2029, la produttività del lavoro crescerà del 6,1% nelle medie imprese che investono in tecnologie Deep-Tech, contro l'1,6% di quelle che puntano soltanto sull'innovazione incrementale. Il dato conferma che le tecnologie più avanzate possono generare un salto di produttività più rilevante.
- **La formazione moltiplica l'effetto delle tecnologie:** tra le imprese che investono in Deep-Tech, l'aumento della produttività previsto al 2029 sale al 16,8% quando l'investimento tecnologico è accompagnato dalla formazione del personale. La crescita si ferma invece al 5,1% tra le medie imprese che adottano tecnologie avanzate senza investire anche nelle competenze.



AREA STUDI  
MEDIOBANCA



UNIONCAMERE



CENTRO STUDI DELLE  
CAMERE DI COMMERCIO  
GUGLIELMO TAGLIACARNE

## 7.4 / L'ECOSISTEMA A SUPPORTO DELL'INNOVAZIONE

Soggetti di supporto alle MI che hanno svolto investimenti nelle tecnologie digitali e green (quota % di MI)\*

**Fonte:**  
indagine Centro Studi  
Tagliacarne-Unioncamere,  
2026.

\*Domanda a risposta  
multipla.



- **Innovazione sempre più aperta all'ecosistema:** quasi tutte le medie imprese (97%) che investono in tecnologie digitali e sostenibilità ambientale si avvalgono di almeno un soggetto esterno.
- **Consulenti e filiera i principali partner:** il 73,9% delle medie imprese si affida a imprese di consulenza o consulenti privati, mentre il 53,3% coinvolge fornitori e clienti. Le catene di fornitura diventano quindi non solo un canale produttivo, ma anche uno spazio di innovazione condivisa.
- **Le istituzioni territoriali, terzo partner dell'innovazione:** dopo consulenti privati e filiere produttive, il 15,9% delle medie imprese si affida alle istituzioni territoriali, come Camere di commercio e associazioni di categoria, per supportare gli investimenti in digitale e sostenibilità ambientale. Un segnale del ruolo di prossimità che questi soggetti possono svolgere nell'accompagnare le imprese nelle transizioni.



AREA STUDI  
MEDIOBANCA



UNIONCAMERE



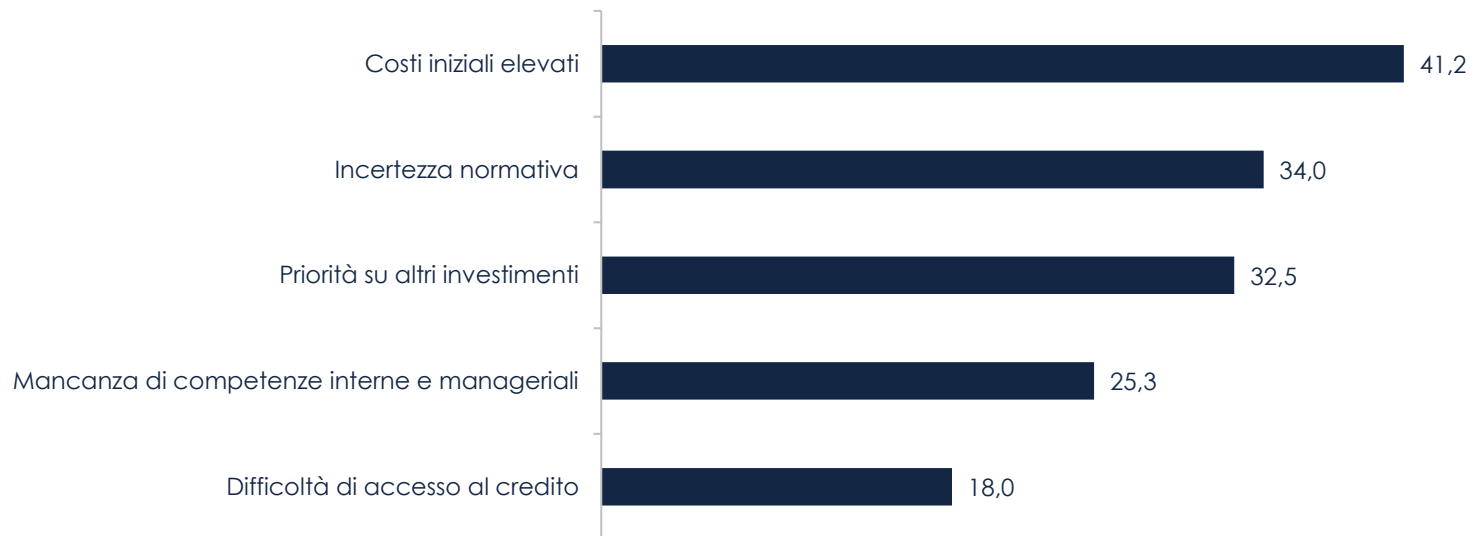
CENTRO STUDI DELLE  
CAMERE DI COMMERCIO  
GUGLIELMO TAGLIACARNE

## 7.5 / LE BARRIERE ALL'INNOVAZIONE

I principali fattori che limitano gli investimenti nella digitalizzazione e sostenibilità ambientale (quota % di MI)\*

**Fonte:**  
indagine Centro Studi  
Tagliacarne-Unioncamere,  
2026.

\*Domanda a risposta  
multipla.



- **Oltre 7 medie imprese su 10 incontrano ostacoli agli investimenti:** il 73% delle medie aziende segnala almeno una barriera agli investimenti in digitalizzazione e sostenibilità ambientale. Il dato mostra che la transizione digitale e green è diffusa, ma ancora condizionata da vincoli economici, normativi e organizzativi.
- **Costi e incertezza frenano gli investimenti:** il principale ostacolo è rappresentato dagli elevati costi iniziali, indicati dal 41,2% delle medie imprese. Seguono l'incertezza normativa (34%) e la necessità di destinare risorse ad altre priorità aziendali (32,5%).
- **Competenze e credito restano nodi critici:** un quarto delle medie imprese segnala la mancanza di competenze interne e manageriali (25,3%), mentre il 18% indica difficoltà di accesso al credito. L'innovazione richiede quindi non solo incentivi agli investimenti, ma anche capitale umano, capacità manageriali e strumenti finanziari adeguati.



AREA STUDI  
MEDIOBANCA



UNIONCAMERE



CENTRO STUDI DELLE  
CAMERE DI COMMERCIO  
GUGLIELMO TAGLIACARNE



AREA STUDI  
MEDIOBANCA



UNIONCAMERE



CENTRO STUDI DELLE  
CAMERE DI COMMERCIO  
GUGLIELMO TAGLIACARNE

# Medie imprese e tecnologie strategiche nel confronto europeo

A cura del Centro Studi Tagliacarne-Unioncamere

Report  
Medie Imprese

8.0

## 8.1 / IL POSIZIONAMENTO DELLE MEDIE IMPRESE ITALIANE NELLE TECNOLOGIE DEEP-TECH

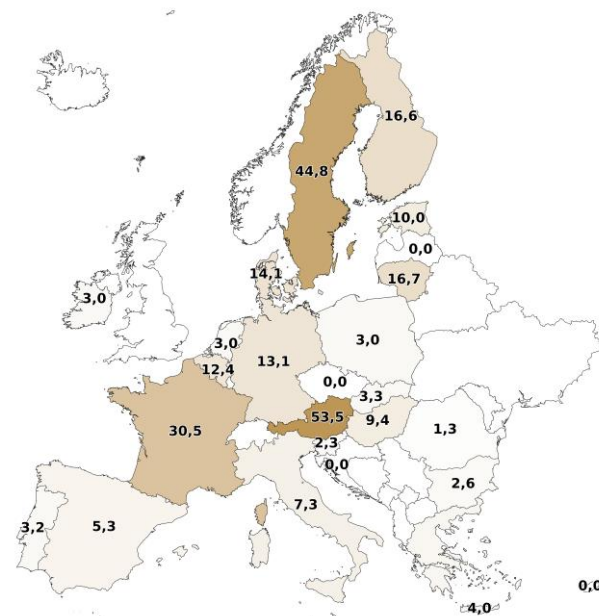
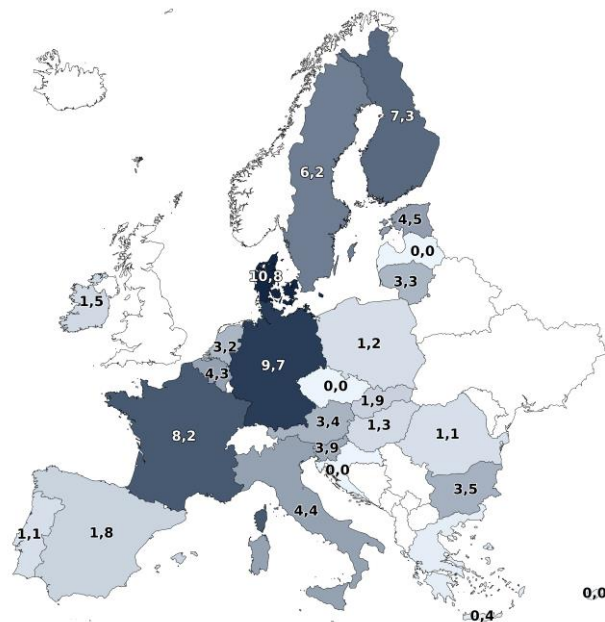
MI con brevetti in tecnologie Deep-Tech (quota % sul totale di MI)\*

Numero medio di brevetti in tecnologie Deep-Tech per MI con brevetti in queste tecnologie

**Fonte:**

elaborazioni Centro Studi Tagliacarne-Unioncamere su dati Moody's, ORBIS intellectual property.

\*Le tecnologie Deep-Tech e Net-Zero sono quelle definite a livello UE nella Comunicazione della Commissione europea C/2024/3209, Nota di orientamento relativa a talune disposizioni del regolamento (UE) 2024/795 che istituisce la piattaforma per le tecnologie strategiche per l'Europa (STEP).



- **Italia al 7° posto per quota di Mid-Cap con brevetti in tecnologie Deep-Tech:** più di 4 medie imprese italiane su 100 (162 aziende) hanno brevetti in tecnologie Deep-Tech (7° posto tra i Paesi UE), superiore alla media UE (4 su 100), davanti a Spagna (15° posto, 2 su 100) ma dietro a Germania (2° posto, 10 su 100) e Francia (3° posto, 8 su 100).
- **Ma scende per intensità brevettuale:** in media, ogni Mid-Cap italiana con brevetti in tecnologie Deep-Tech ha 7 brevetti in queste tecnologie, 11° posto in UE (media UE 13 brevetti), sopra la Spagna (12° posto, 5 brevetti), ma distante da Francia (3° posto, 31 brevetti) e Germania (7° posto, 13 brevetti).



AREA STUDI  
MEDIOBANCA



UNIONCAMERE



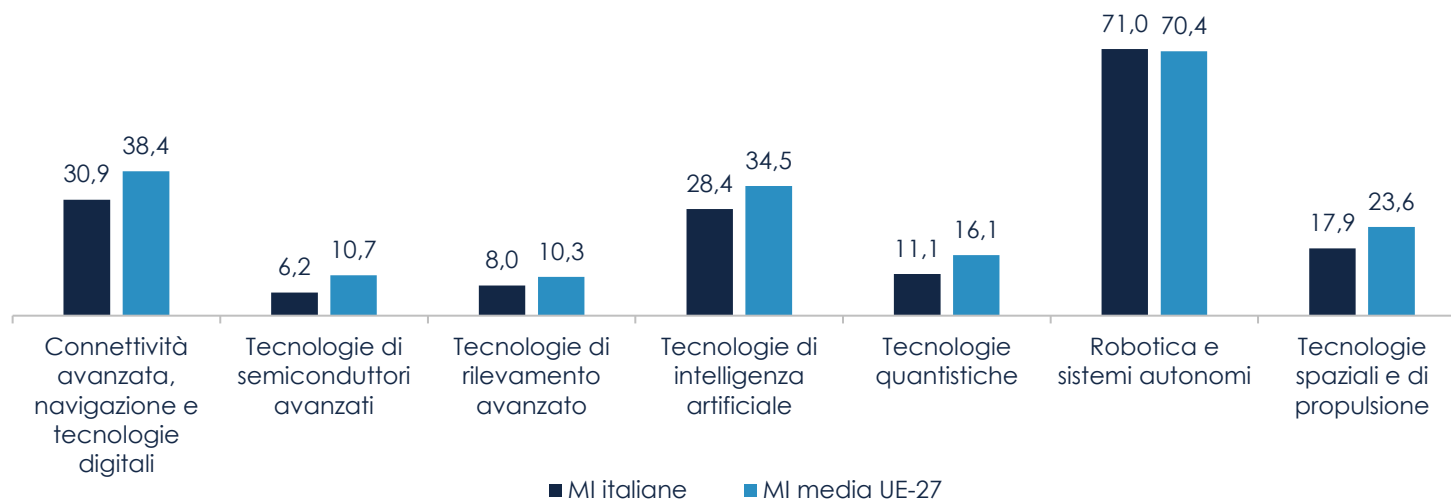
CENTRO STUDI DELLE  
CAMERE DI COMMERCIO  
GUGLIELMO TAGLIACARNE

## 8.2 / LA PRESENZA DELLE MEDIE IMPRESE ITALIANE NELLE TECNOLOGIE DEEP-TECH

Distribuzione delle MI con brevetti Deep-Tech per area tecnologica (quota % sul totale delle MI con brevetti Deep-Tech)\*

**Fonte:**  
elaborazioni Centro Studi  
Tagliacarne-Unioncamere  
su dati Moody's, ORBIS  
intellectual property.

\*Il totale può superare 100  
perché una media impresa  
può possedere brevetti in  
più tecnologie.



- **Medie imprese italiane maggiormente specializzate nella Robotica:** tra le medie imprese italiane con brevetti in tecnologie Deep-Tech, il 71% ha almeno un brevetto in robotica e sistemi autonomi, una quota in linea con la media UE-27 (70,4%).
- **Più indietro dell'UE nelle altre tecnologie digitali avanzate:** l'Italia registra quote inferiori alla media UE-27 in tutte le altre aree Deep-Tech. Il divario riguarda soprattutto le tecnologie di connettività avanzata, navigazione e tecnologie digitali (30,9% contro 38,4% UE), l'intelligenza artificiale (28,4% contro 34,5%) e le tecnologie spaziali e di propulsione (17,9% contro 23,6%). Più contenute, e comunque inferiori alla media europea, le quote nelle tecnologie quantistiche (11,1% contro 16,1%), nei semiconduttori avanzati (6,2% contro 10,7%) e nel sensing avanzato (8% contro 10,3%).



AREA STUDI  
MEDIOBANCA



UNIONCAMERE



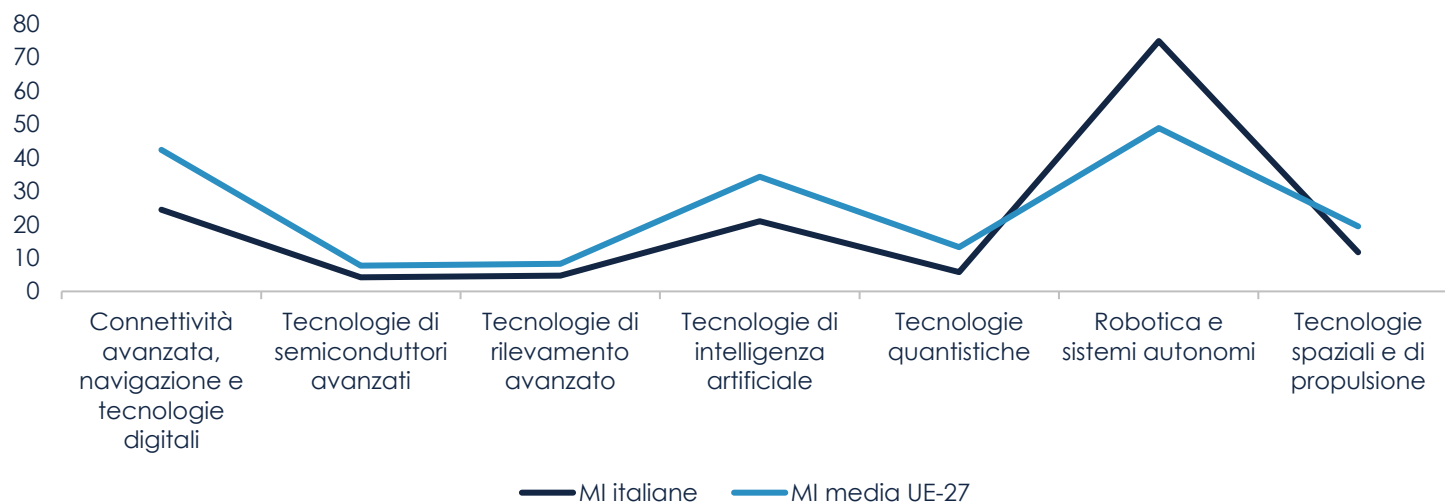
CENTRO STUDI DELLE  
CAMERE DI COMMERCIO  
GUGLIELMO TAGLIACARNE

### 8.3 / IL PORTAFOGLIO BREVETTUALE DEEP-TECH DELLE MEDIE IMPRESE ITALIANE

Composizione del portafoglio brevetti Deep-Tech delle MI italiane per area tecnologica, a confronto con la media UE (quota % sul totale dei brevetti Deep-Tech delle MI)\*

**Fonte:**  
elaborazioni Centro Studi  
Tagliacarne-Unioncamere  
su dati Moody's, ORBIS  
intellectual property.

\*Il totale può superare 100  
perché un brevetto può  
appartenere a più di una  
tecnologia.



- **Portafoglio Deep-Tech fortemente orientato alla robotica:** nelle medie imprese italiane, la robotica e i sistemi autonomi rappresentano la componente principale del portafoglio brevettuale Deep-Tech, con 889 brevetti, pari al 74,9% del totale. Si tratta di un peso nettamente superiore alla media UE, pari al 48,9%, che conferma una specializzazione italiana particolarmente forte nelle tecnologie più vicine alla manifattura avanzata e all'automazione industriale.
- **IA e connettività avanzata seguono, ma a distanza:** dopo la robotica, le aree più rilevanti del portafoglio Deep-Tech delle medie aziende italiane sono la connettività avanzata, navigazione e tecnologie digitali, con 290 brevetti, e l'intelligenza artificiale, con 249 brevetti. Più contenuta la presenza nelle altre tecnologie: 68 brevetti nel quantum, 56 nelle tecnologie di rilevamento avanzato e 50 in quelle dei semiconduttori.



AREA STUDI  
MEDIOBANCA



UNIONCAMERE



CENTRO STUDI DELLE  
CAMERE DI COMMERCIO  
GUGLIELMO TAGLIACARNE

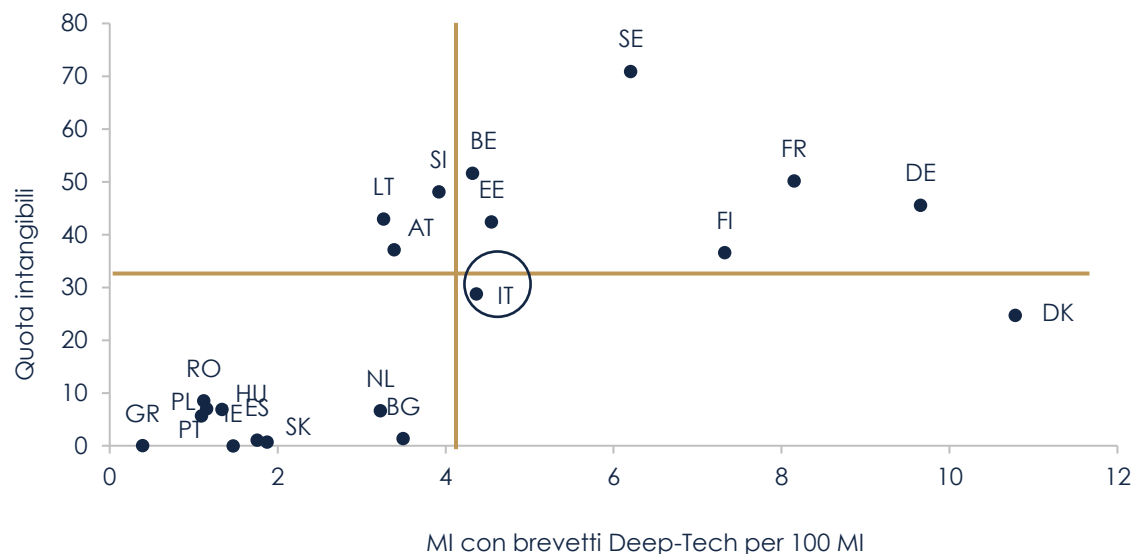
## 8.4 / INTANGIBILI E DEEP-TECH NEL CONFRONTO EUROPEO

Paesi UE secondo la quota di asset intangibili\* e la quota di MI con brevetti in Deep-Tech

**Fonte:**

elaborazioni Centro Studi Tagliacarne-Unioncamere su dati Moody's, ORBIS intellectual property.

\*La quota di asset intangibili è calcolata come incidenza delle immobilizzazioni immateriali sul totale delle immobilizzazioni (materiali e immateriali) delle medie imprese. Sono considerati solo i Paesi UE per i quali i dati sono disponibili. Gli asset intangibili sono utilizzati come indicatore della propensione delle imprese ad investire in innovazione, includendo attività come R&S, software e know-how, sebbene comprendano anche i diritti di brevetto.



- **Intangibili e Deep-Tech si muovono insieme:** nei Paesi europei, in cui è più alta la quota di medie imprese con brevetti Deep-Tech, tende a essere più elevata anche l'incidenza degli asset immateriali sul totale degli asset. Il dato conferma il legame tra capitale intangibile, conoscenza e capacità di presidiare tecnologie strategiche avanzate.
- **Italia leggermente indietro sugli intangibles:** le medie imprese italiane si collocano sopra la media europea per diffusione di medie imprese con brevetti Deep-Tech, ma restano leggermente sotto la media per incidenza degli asset immateriali. Ne emerge un profilo innovativo già presente nelle tecnologie strategiche, ma con margini di rafforzamento negli investimenti in asset intangibili, come R&S, software e know-how, oltre ai brevetti.



AREA STUDI  
MEDIOBANCA



UNIONCAMERE



CENTRO STUDI DELLE  
CAMERE DI COMMERCIO  
GUGLIELMO TAGLIACARNE





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 delle Camere di Commercio Guglielmo Tagliacarne-Unioncamere, *Le medie imprese italiane tra continuità e trasformazione: governance, capitale umano e geopolitica*, Report Medie Imprese, 2026.

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)