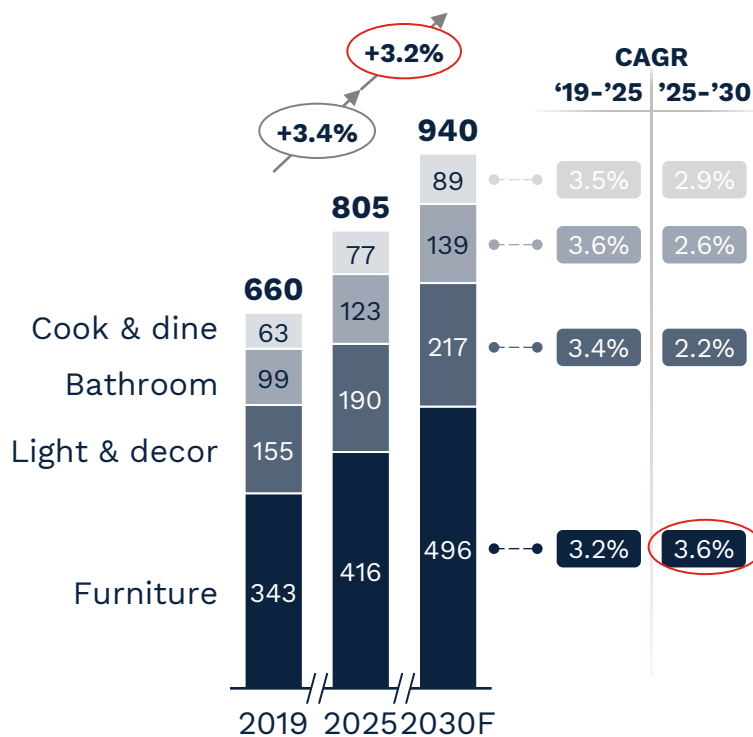


Il *Made in Italy* nel contesto  
globale del *design* tra  
instabilità geopolitica e nuove  
leve competitive

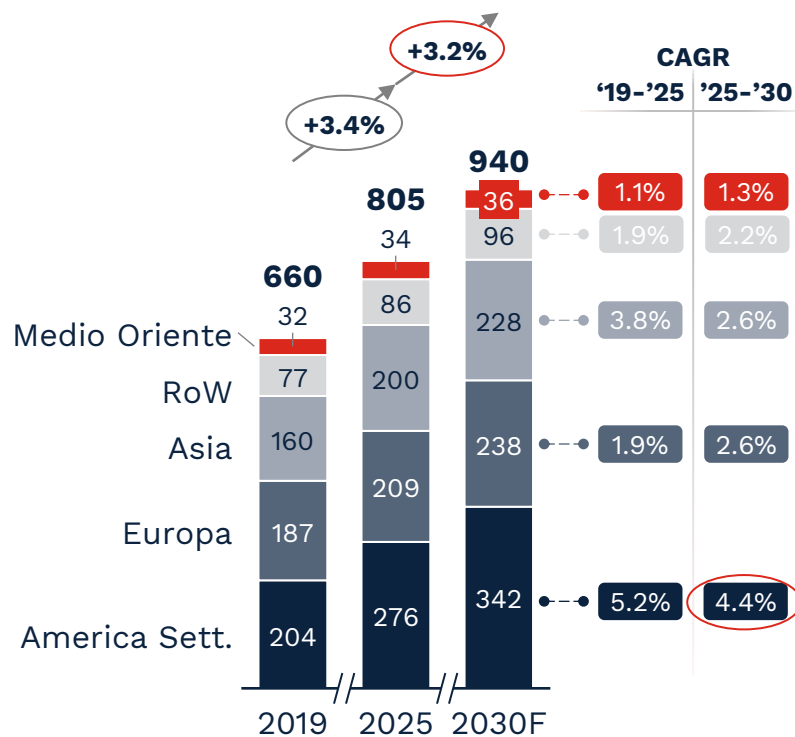
La domanda dell'arredo  
cresce a livello globale, in Italia  
ci si aspetta una ripresa dei  
consumi trainati da *Light &  
Decor*

Mercato globale a €800+Bn nel 2025 con aspettative di crescita al 3%, trainato del Nord America (52% dei consumi mondiali) e dalla categoria furniture (+4.4% CAGR 25-30)

Dimensioni del mercato globale dell'arredo per categoria prodotto, 2019-2030F (€Bn)



Dimensioni del mercato globale dell'arredo per regione geografica, 2019-2030F (€Bn)



## I NUMERI CHIAVE DEL SETTORE

**35%**

La quota online è stimata in crescita **dal 35% del 2025 al 40% del 2030F**, confermando il progressivo **spostamento degli acquisti verso canali digitali** e la **centralità dell'omnicanalità**

**+22%**

La **spesa pro capite** in beni e servizi per la casa è prevista **in aumento da €299 a €365 entro il 2030F**, segnalando una maggiore propensione alla spesa domestica

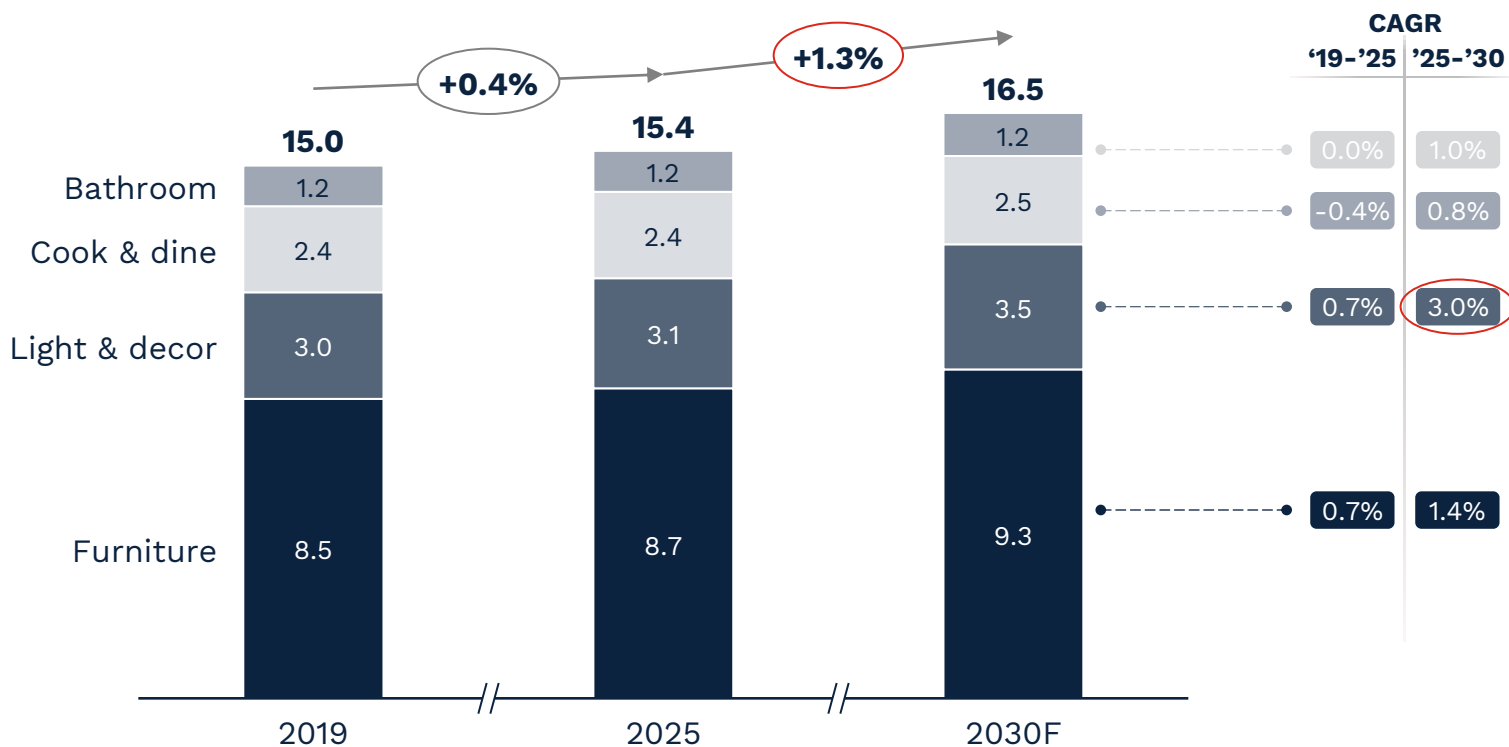
## Living & Bedroom

I segmenti dai quali ci aspetta la maggiore crescita nei prossimi anni

Fonti: Rielaborazione BIP Corporate Finance & Strategy su base Statista, Eurostat – Labour force survey  
 Note: 1) il raggruppamento *Mobile* include Mobili per home office, Soggiorno, Bambini, Outdoor e Camera da letto

In Italia la domanda supera i €15Bn con una traiettoria di crescita trainata da *Light & Decor* (+3% CAGR 25-30)

Dimensioni e previsioni del mercato italiano dell'arredo per categoria prodotto, 2019-2030F (€Bn)



Fonti: Rielaborazione BIP Corporate Finance & Strategy su base Statista, Eurostat – Labour force survey  
 Note: 1) il raggruppamento *Mobile* include Mobili per home office, Soggiorno, Bambini, Outdoor e Camera da letto

## I NUMERI CHIAVE DEL SETTORE

### 31%

La **quota di ricavi online nel 2025**, il canale digitale è **più che raddoppiato** dal 2018, passando dal 14% al 31% delle vendite arredo in Italia, con quota attesa al **36%** entro il **2030**

### €244

La **spesa annua pro capite in arredo** è prevista in aumento **da €244 nel 2025 (-18% vs spesa globale) a circa €266 nel 2030F** : un'aspettativa di crescita al +9%

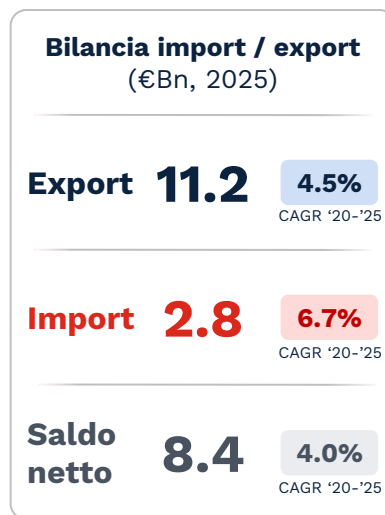
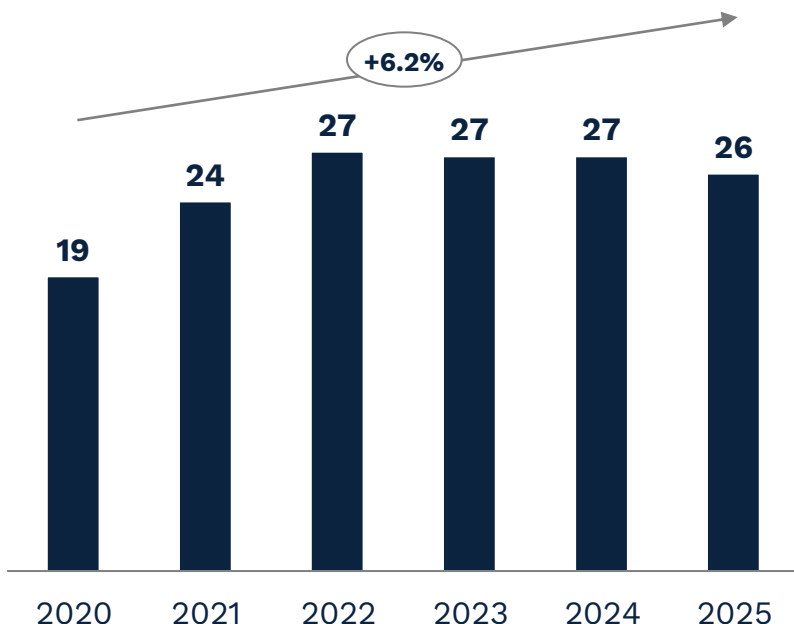
### €2.8Bn

Nel 2025 l'import di mobili ha un peso inferiore al 20% dei consumi totali, lasciando alla produzione italiana il **presidio prevalente del mercato interno**

Guardando al mobile, l'Italia  
mantiene un ruolo rilevante a  
livello internazionale per i  
prodotti premium, in export e  
come vetrina del settore

Guardando la produzione totale del mobile, l'Italia resta un **hub produttivo a vocazione internazionale**: 43% della produzione destinata all'export

Valore della produzione di mobili, Italia (€Bn, 2020-2025)



VoP EU	95	110	120	120	120	113
MS ITA (%)	20.1%	21.8%	22.7%	22.5%	22.5%	22.9%

Fonti: Rielaborazione BIP Corporate Finance & Strategy su base ISTAT, Eurostat, FederLegno Arredo, CSIL  
Note: 1) VoP = Value of Production 2) MS = Market Share

## I NUMERI CHIAVE DEL SETTORE

**4°**

L'Italia si posiziona al 4° posto **nella classifica globale di export nel 2025**, dietro Cina, Vietnam e Polonia.

**30%**

Quota del Made in Italy : leader globale nell'export dell'alto di gamma

## Salone del Mobile

### Prima fiera al mondo per il settore

Con **oltre 315mila visitatori** provenienti **da 167 Paesi**, il SdM si conferma la principale piattaforma globale di incontro e business per il settore

### 68% di espositori esteri

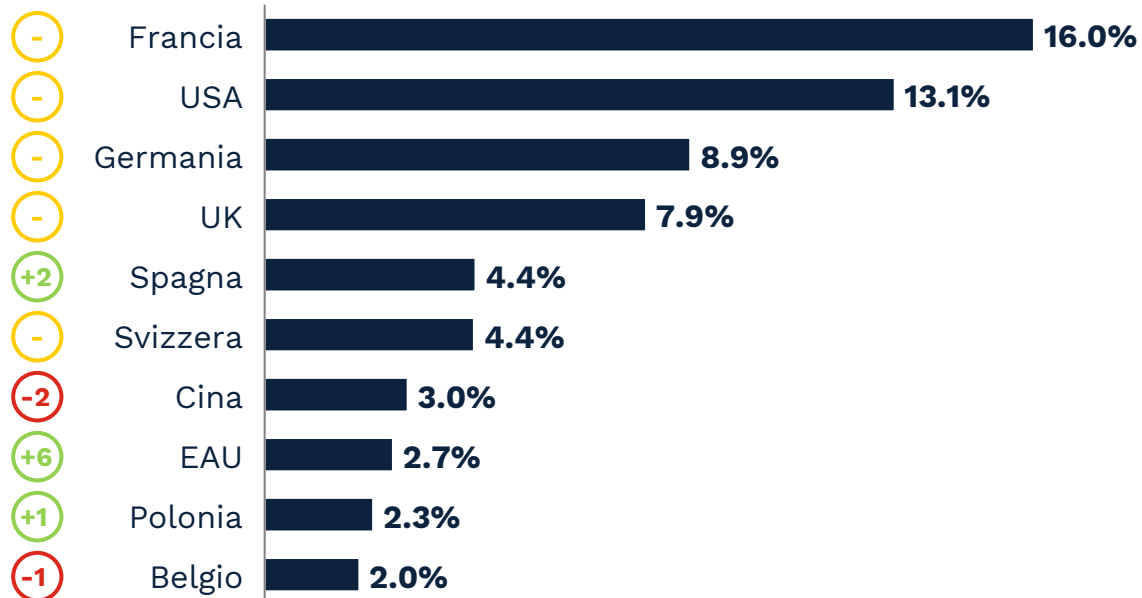
Il 68% degli operatori **proviene dall'estero**, confermando la fiera come **leva concreta di internazionalizzazione, relazione e sviluppo**

# La geografia dell'export italiano evolve: USA ed Europa ancora dominanti, nuovi hub in accelerazione e minacce da instabilità geopolitica

Valore % dell'export del mobile per paese, anno 2025 – Top 10 (€mln)

**TOT = 11.2 €Bn**

Var. Ranking



CAGR '20-'25



*Cina in variazione negativa strutturale a causa delle politiche governative interne; la Russia ha perso rilevanza con l'inizio del conflitto in Ucraina*

Fonti: Rielaborazione BIP Corporate Finance & Strategy su base ISTAT, FederLegno Arredo

## I NUMERI CHIAVE DEL SETTORE

### CAGR '20-'25 4x

Gli Emirati Arabi Uniti (EAU) negli ultimi cinque anni hanno mostrato una crescita esponenziale supportata dalla domanda proveniente da **hospitality e contract con posizionamento di fascia alta**, coerenti con la qualità del prodotto Made in Italy

### -5.2%

**Cina in regressione:** La politica imposta dal governo per favorire la **produzione ed autonomia interna** impatta le politiche di importazione anche per il Made in Italy

### -8%

**Export USA in calo YoY:** il mercato americano resta rilevante, ma nel 2025 l'effetto dei dazi segna una brusca frenata nella 2° geografia dell'export italiano del mobile

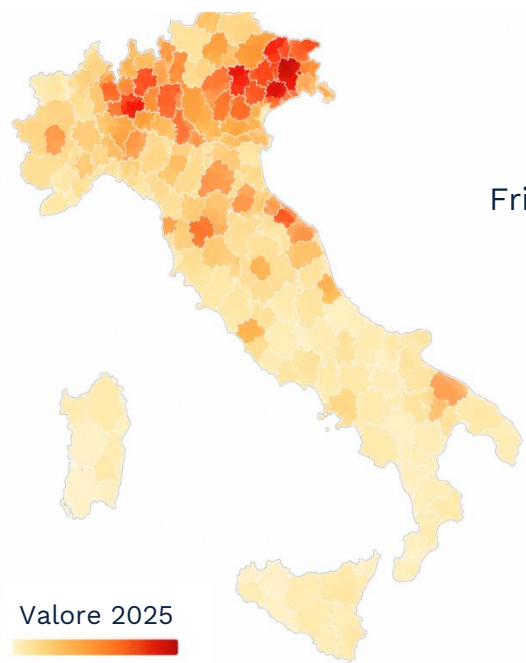
### +8% + 9%

**Polonia e Spagna:** mercati europei con la maggiore crescita in Europa

# I distretti del Nord Italia guidano le esportazioni: Lombardia, Veneto e FVG le regioni che detengono oltre il 70% della quota totale export

Flussi geografici export per Regione italiana Top 10 (95%), 2025 (€Bn)

TOT = 11.2 €Bn



Regione	Valore 2025 (€Bn)	CAGR '20-'25
Lombardia	3,141	5.7%
Veneto	2,824	2.3%
Friuli-Venezia Giulia	1,974	7.8%
Emilia-Romagna	798	2.8%
Marche	603	2.8%
Toscana	509	4.1%
Puglia	392	5.9%
Piemonte	198	7.2%
Abruzzo	134	2.1%
Lazio	101	-0.8%

AVG: 4.5%

## I NUMERI CHIAVE DEL SETTORE

**Ca. 70%**

Quota delle **top 3 regioni sull'export italiano**: Lombardia, Veneto e Friuli-Venezia Giulia regioni leader con i loro distretti produttivi

**+5.8%**

**CAGR Nord-Ovest 2020-25**: l'area, che include i distretti della Lombardia, combina il **maggior valore all'export** in termini di crescita e rilevanza

**31%**

Incidenza del **segmento living/imbottito** (con eccellenze in **Friuli Venezia Giulia, Emilia Romagna, Puglia, Basilicata, Toscana**) considerando l'export dei top 10 distretti regionali; **seguono i mobili di pregio in legno** con **23%**, eccellenza del **Veneto ed Umbria**

**23%**

**I mobili di pregio in legno**, eccellenza del **Veneto ed Umbria**

Competenze, governance ed  
evoluzione tecnologica le leve  
per restare rilevanti in futuro e  
rispondere alle sfide di un  
contesto instabile

# La geopolitica impatta il settore lungo l'intera *value chain* su prezzi, *lead time* di approvvigionamento e potenziale dei mercati al consumo

Selezione delle principali sfide geopolitiche a livello globale (*non esaustivo*)

## CINA

DA MERCATO DI SBOCCO A PRESSIONE COMPETITIVA

## USA

L'ARREDO DIVENTA *TARIFF-SENSIBLE*

## GOLFO/MIDDLE EAST

STRATEGICO, MA VOLATILE

'2022 - *Piano per lo sviluppo dell'industria home furnishing di alta qualità*

- *Istituzione di 50 brand domestici*
- *15 cluster industriali specializzati di alto livello*

*Dal 1° Gennaio 2026, vantaggio di scoring del 20% per i prodotti domestici nelle gare pubbliche: prezzo valutato scontato del 20%, pagato al valore pieno*

**25%**

Tariffa per il 2026 su mobili cucina, mobili bagno e imbottiti importati

**30% - 50%**

Possibile step-up tariffario, ad oggi rinviato al 2027

**-2.8%**

Perdita GDP % dell'area del Golfo prevista per il 2026

**2027**

Best case scenario dell'IMF circa la ripresa del mercato e ritorno a valori pre-conflitto

## LE PRIORITÀ PER LE AZIENDE

L'**incertezza è oggi una condizione strutturale**: la **volatilità dei mercati** e la complessità della **pianificazione di medio-lungo periodo** impongono nuove priorità strategiche

## Diversificare i mercati

Aprire **nuove geografie di destinazione** e fare leva sul **brand per penetrare nuovi mercati**, riducendo la concentrazione su singoli sbocchi esposti a shock geopolitici e tariffari

## Presidiare la filiera

Rafforzare il controllo della catena del valore attraverso **internalizzazione** e **multisourcing su componenti critici**, per mitigare dipendenze e proteggere lead time e margini

## Efficienza & Agilità

Recuperare **efficienza operativa** con **innovazione di processo e tecnologica**, supportata da una **governance solida** per rispondere con tempestività a mercati in evoluzione

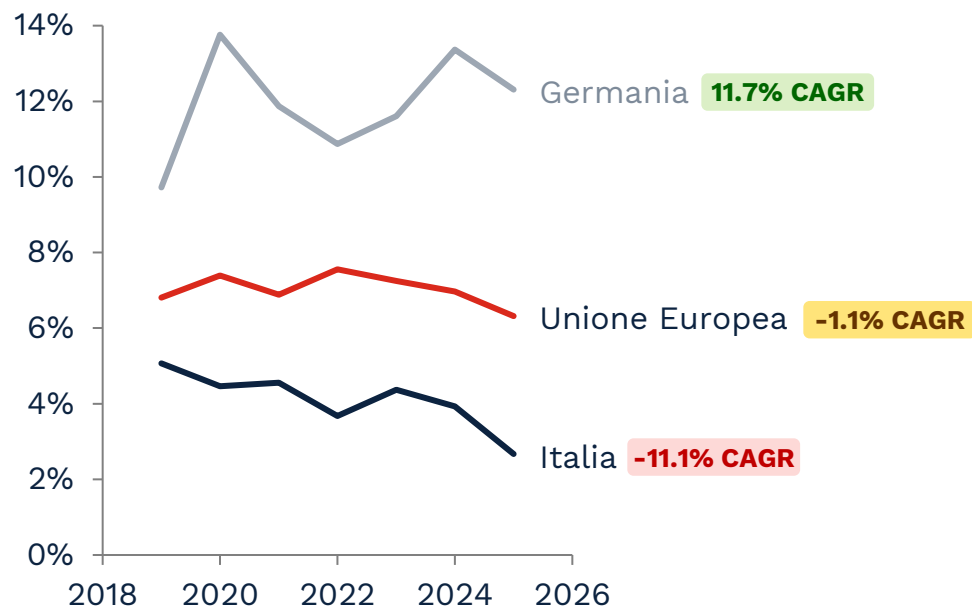
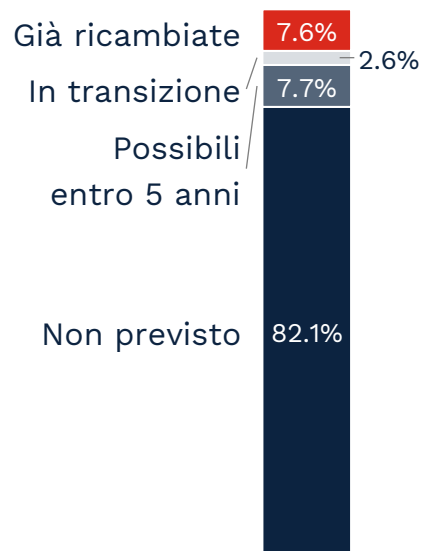
**NOTA BENE** : le stime con riferimento al conflitto in Medio Oriente dipendono dall'evoluzione dei negoziati, non ancora conclusi alla data odierna del presente report

Fonti: Rielaborazione BIP Corporate Finance & Strategy su base Reuters, State Council China, The White House, MOF China, MIIT China, Expert Interviews

# Competenze e governance al centro delle sfide del settore per vincere sul mercato globale

Periodo previsto per il passaggio generazionale (2022)

% giovani 15-24 sul totale occupati comparto Mobili (2018-2025)



Calo strutturale dell'occupazione giovanile nel settore in Italia tra attrattività del settore e ricambi generazionali

Fonti: Rielaborazione BIP Corporate Finance & Strategy su base ISTAT, Eurostat

## I NUMERI CHIAVE DEL SETTORE

### 139K

La manifattura italiana del mobile conta circa 139 mila **occupati nel 2025**, confermando il peso occupazionale della filiera

### -38%

**Calo dei giovani 15-39 occupati nel mobile:** da 55.6k nel 2016 a 34.4k nel 2025, con la stessa fascia d'età che presenta un trend negativo più contenuto nel manifatturiero (-7.5%)

### -17%

**Occupati totali italiani nel mobile:** strutturale perdita di attrattività del settore per i cittadini italiani

### 88%

**Quota degli occupati stranieri:** la ricerca dei talenti artigiani avviene oggi prevalentemente all'estero. **Polonia e Turchia** si affermano come nuovi bacini, con **qualità in crescita**, seppur ancora dietro all'Italia

# Il Digital Product Passport introduce nuovi requisiti di tracciabilità, ma rappresenta anche una **leva di differenziazione competitiva**

## Percorso verso il DPP: da requisito normativo a trasformazione della filiera

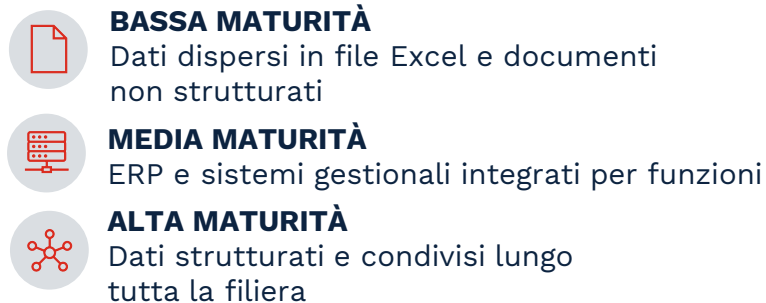


Il DPP richiede la **raccolta e la condivisione dei dati lungo l'intera filiera**, trasformando il dato prodotto in un asset strategico per compliance, efficienza e competitività

### Cosa devono fare le aziende per introdurre il DPP



### Maturità digitale: il vero fattore critico



Il brand può percepire il DPP come un'opportunità, ma il successo dipende dalla **capacità della filiera** di generare e condividere **dati affidabili**

Fonti: EUR-Lex, Commissione Europea, Confindustria, ISTAT, Expert Interviews

## IMPLICAZIONI CHIAVE DEL DPP

### Accesso al mercato

Le aziende non compliant ai requisiti DPP rischiano **maggiori barriere commerciali e costi di conformità** nel mercato UE

### Maggiore trasparenza

Il DPP rende immediatamente accessibili informazioni su materiali, provenienza, sostenibilità e ciclo di vita del prodotto, aumentando **fiducia e credibilità** del brand

### Leve di crescita

- **Qualificazione** per gare e capitolati
- **Brand protection** e autenticazione
- **Accesso a nuovi mercati** regolati
- Servizi circolari e post-vendita
- Premium positioning e trust del consumatore

### Digitalizzazione bassa





Circa il 60% delle PMI dichiara un **livello di maturità digitale e tecnologica base**

L'intelligenza artificiale è un'opportunità trasversale lungo l'intera *value chain*, ma l'adozione risulta ancora marginale e vincolata al gap di competenze

Selezione di AI Use Case applicabili al settore lungo la catena del valore

NON ESAUSTIVI

Concept & Design	Sourcing	Pianif. & prod.	Logistica	Retail & Contract
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Generative design</b> e <b>rendering</b> di ambienti </li> <li>• <b>Concept e collezioni</b> da trend e social listening </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Risk scoring</b> sulla base di solidità e reputazione </li> <li>• <b>Riordino automatico</b> delle materie prime sul consumo reale </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Previsione vendite</b> per produzione e acquisti </li> <li>• <b>Controllo qualità</b> in produzione con visione artificiale *** </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Tracking &amp; trace</b> con alerting al cliente </li> <li>• <b>Ricostruzione ordine</b> e gestione <b>reclami</b> nella SC </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>CRM:</b> clustering e targeting delle client personas </li> <li>• <b>Validazione automatica</b> degli <b>ordini</b> dei <b>dealer</b> e le commesse <b>contract</b> </li> </ul>

<b>Knowledge &amp; HR</b>	<b>Centralizzazione del know-how prodotto</b> , accessibile via avatar/chat 
<b>Legal</b>	<input type="checkbox"/> <b>Brand protection</b> e anti-contraffazione  <input type="checkbox"/> <b>Regulatory watch</b> con alert normativi (tracciabilità, dogane) 
<b>Finance</b>	<b>Cost efficiency</b> radar e <b>quadrature</b> rapide 

Fonti: Rielaborazione BIP Corporate Finance & Strategy su base Expert Interviews, ISTAT, Min. Estero

 Riduzione tempi   
  Supporto innovazione   
  CX  
 Riduzione costi   
 \*\*\* Aumento qualità   
  Rischio/ Compliance

## I NUMERI CHIAVE DEL SETTORE

**83%**

La percentuale delle **imprese italiane del mobile che non utilizza** internamente alcuna tecnologia AI

**15.7%**

**Tasso di adozione da parte delle PMI di soluzioni di AI**, nettamente inferiore rispetto al 53.1% che si registra per le grandi imprese

**38.2%**

Delle aziende che utilizzano AI dichiarano **benefici nella fase creativa** di ideazione del design

**72.5%**

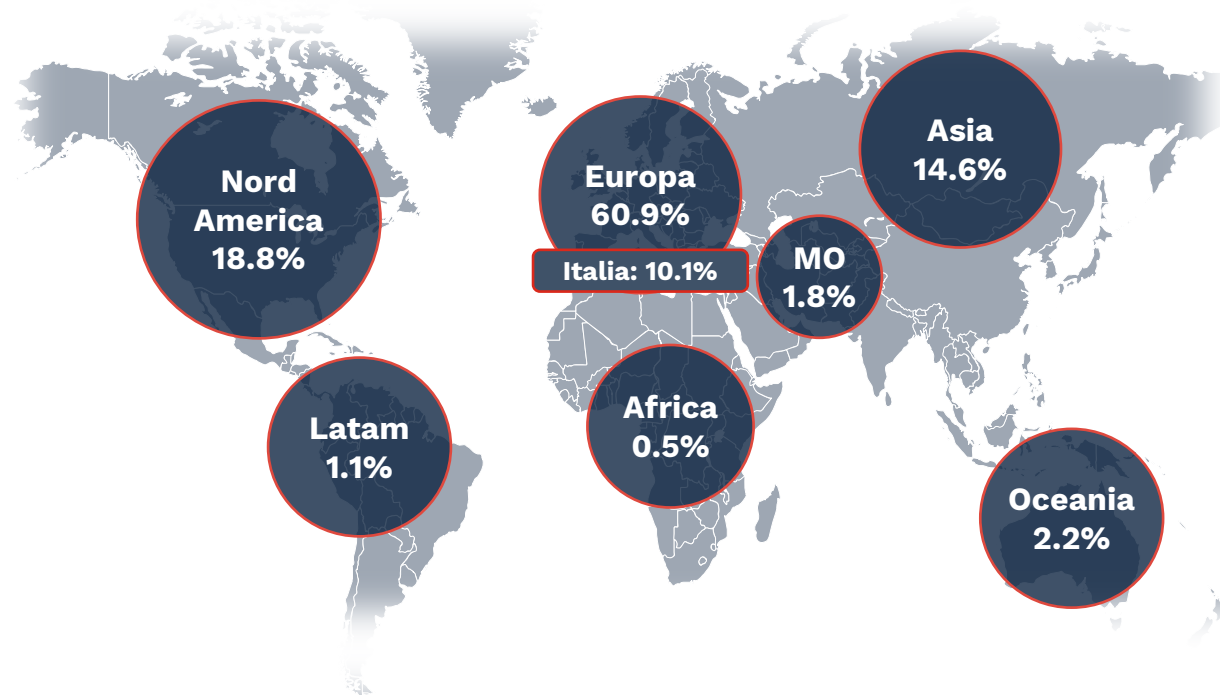
Delle aziende che utilizzano AI dichiarano **benefici nelle attività di gestione end-to-end del progetto** dall'idea al prodotto finale lungo le fasi della filiera

Le eccellenze del Made in Italy  
offrono opportunità di  
investimento e accelerazione  
della crescita per le industrie  
del settore

# Le transazioni nel settore restano a trazione europea con oltre il 60% dei deal global

## Distribuzione dei deal M&A Design/Arredo per area geografica target, 2019-2026 YTD

x Number of deals %



Fonti: Rielaborazione BIP Corporate Finance & Strategy su base AIFI, Mergermarket

## I NUMERI CHIAVE DEL SETTORE

### +7,2% CAGR

**Crescita delle operazioni di acquisizione** dal 2019: esigenze di scala e accelerazione della crescita I principali driver

### 76%

**Buyer industriali** per accelerare la crescita attraverso il consolidamento di posizioni di mercato, prodotti e canali

### 32%

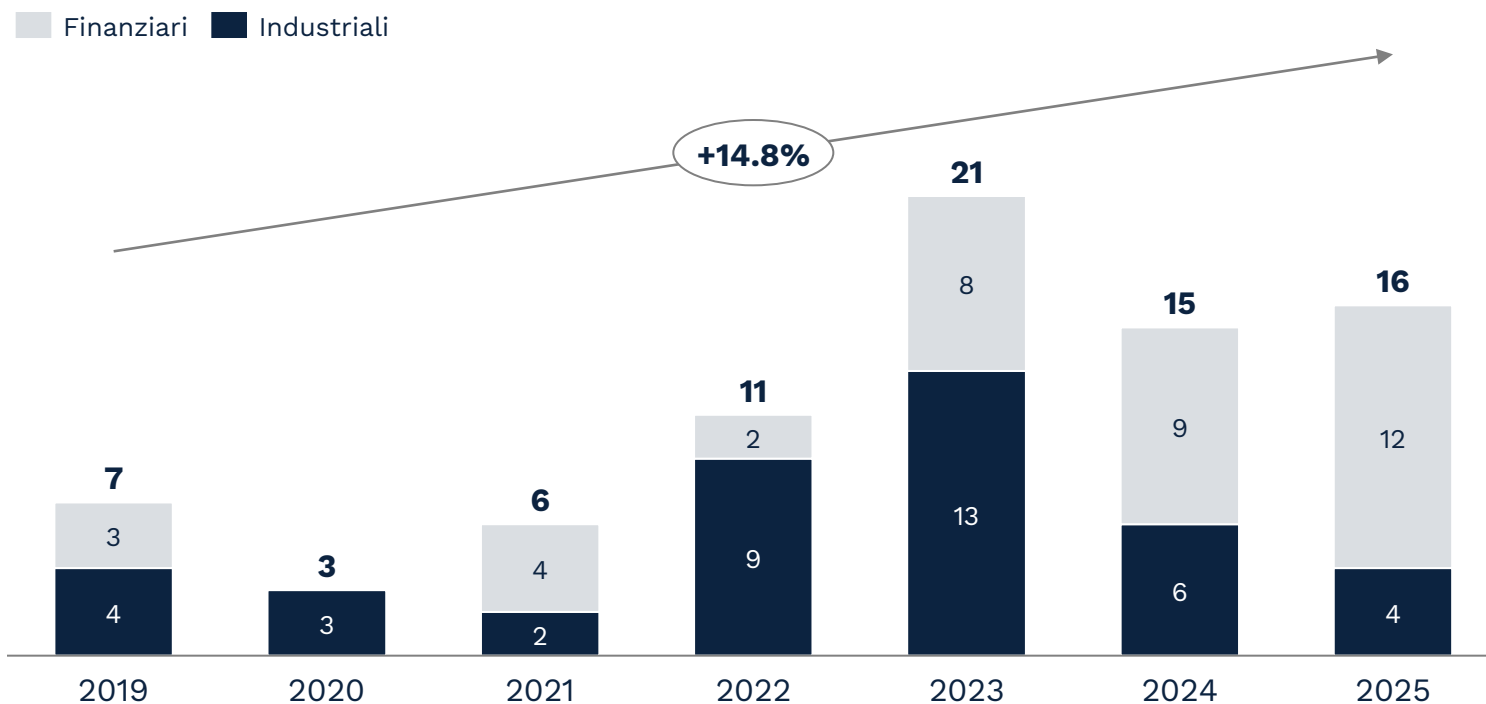
**Deal cross-border:** un terzo delle operazioni supera i confini nazionali in ottica di internazionalizzazione, ma il deal-flow resta guidato da prossimità produttiva e di canale con presidio diretto del mercato locale

## Top 3

**Deal di piattaforma e scaling:** focus su ampliamento dell'offerta e dimensione, con l'obiettivo di costruire operatori meno frammentati e più scalabili

# L'Italia ha cambiato passo: *deal-flow* più che raddoppiato dal 2019 con investitori finanziari attivi nel 50% ca delle operazioni

M&A target Italia arredo — numero operazioni per anno e tipologia di investitore, 2019-2025



**Tre archetipi di crescita: PE buyout sul non-pianificato, bolt-on strategici di filiera, scaling internazionale del Made in Italy**

Fonti: Rielaborazione BIP Corporate Finance & Strategy su base AIFI, Mergermarket

## I NUMERI CHIAVE DEL SETTORE

# 79

**Deals su target italiani** dal 2019: numero di operazioni in crescita in un comparto frammentato, dove PMI e marchi specializzati offrono spazi di consolidamento e creazione di piattaforme

# ca 50%

**Deal guidati da investitori finanziari:** eccellenze del Made in Italy con buone marginalità ed esposizione internazionale creano i presupposti per strategie di piattaforma e buy-and-build

# 23%

**Deal con investitore estero:** l'Italia attrae capitali internazionali, ma la penetrazione resta limitata, con l'attività M&A ancora guidata soprattutto da operatori domestici

# M&A come leva strategica per fare scala: i deal aggregano competenze, coprono canali e favoriscono piattaforme complementari

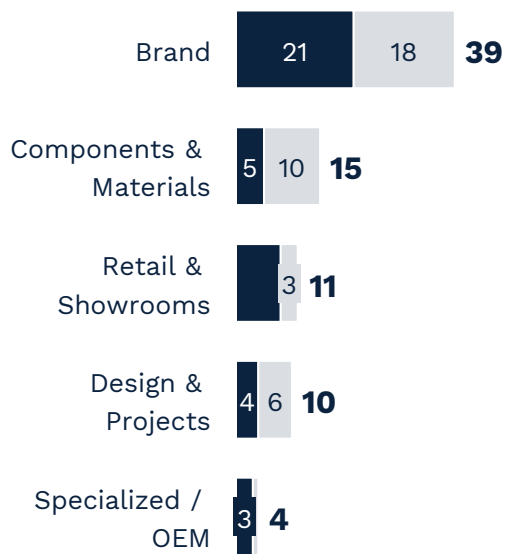
M&A target Italia arredo — per buyer, posizionamento del target e rationale , 2019-2025

## Deal analizzati

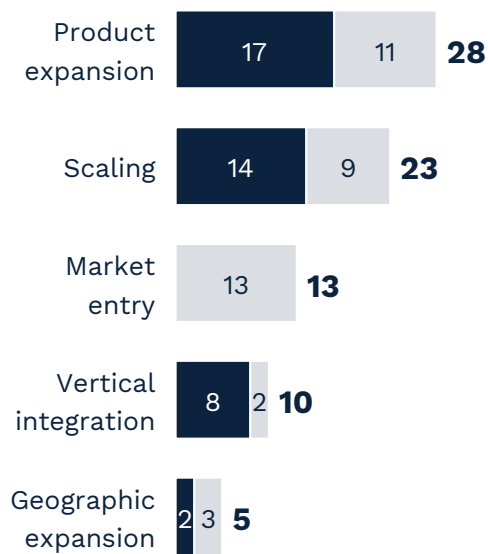


■ Industriali ■ Finanziari

## Ruolo nella filiera



## Razionale d'investimento



## I NUMERI CHIAVE DEL SETTORE

**65%**

**Percentuale dei deal di ampliamento di gamma o scaling:** focus su ampliamento dell'offerta e crescita dimensionale

**34%**

Quota dei **deal finanziari** in cui il **target italiano rappresenta il primo investimento** del buyer nel **settore arredo/design**

## Dexcelance

**Ca, 10% dei deal: buyer più attivo** nella costruzione di una piattaforma di marca multiproduct e multichannel

## Salice / COBEPA

**Piattaforma componenti per il mobile:** caso rilevante di build-up più focalizzato, orientato a rafforzare scala e profondità tecnica nei sistemi funzionali per l'arredo

Per trasformare la leadership di oggi in vantaggio competitivo sostenibile, l'arredo italiano deve investire su scala, internazionalizzazione, competenze e tecnologia



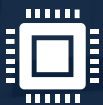
**1. Rafforzare il ruolo dei distretti come leva strategica per preservare l'eccellenza e il posizionamento premium del Made in Italy, promuovendo maggiore collaborazione, integrazione di filiera e crescita dimensionale per affrontare la crescente pressione competitiva internazionale**



**2. Diversificare i mercati di approvvigionamento e di distribuzione finale per mitigare il rischio geopolitico e cogliere nuove opportunità di business (*white spaces*)**



**3. Potenziare la governance e le competenze, attraendo talenti capaci di mantenere alta la qualità del prodotto e favorire innovazione e managerializzazione per affrontare le sfide globali**



**4. Trasformare compliance normativa e adozione tecnologica da onere regolatorio a leva di posizionamento, valorizzandole come segnale di affidabilità e qualità verso mercato, clienti e investitori**



Grazie per l'attenzione