



IL DESIGN  
**MADE IN ITALY**  
PRENDE LA VIA  
DELL'ESTERO

Il mercato tra sfide  
e opportunità

---

Questo white paper  
è stato pubblicato  
da Page Executive

---

# INDICE

<b>IL TREND DI MERCATO</b> TRA SFIDE E OPPORTUNITÀ	<b>4</b>
<b>LA GLOBALIZZAZIONE</b> DELLA FILIERA DESIGN&FURNITURE	<b>5</b>
<b>L'EXPORT</b> NELL'ARREDAMENTO E ILLUMINAZIONE	<b>6</b>
<b>AZIENDE</b> PIÙ GRANDI E PRODUTTIVE	<b>8</b>
<b>L'EVOLUZIONE DEL MERCATO ONLINE</b> INNOVARE PER CRESCERE	<b>9</b>
<b>L'INCIDENZA DEI CRITERI ESG</b> PERCHÈ SONO IMPORTANTI	<b>10</b>
<b>CONCLUSIONI</b>	<b>11</b>



# IL TREND DI MERCATO TRA SFIDE E OPPORTUNITÀ

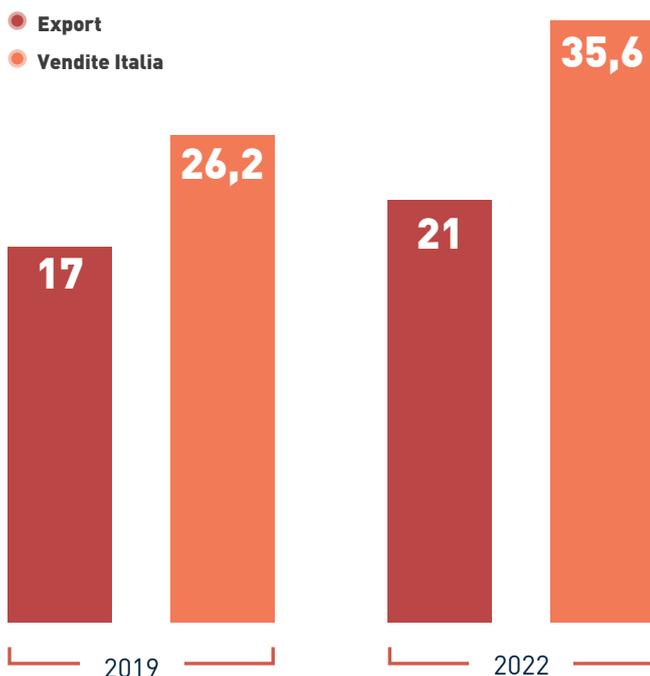
## TREND DALL'OSSERVATORIO DI PAGE EXECUTIVE

- Ridisegno delle organizzazioni e della **governance** per aumentare la competitività e cogliere le opportunità del mercato
- Ampliamento e potenziamento delle divisioni **Export/Contract/Digital** per entrare in nuovi mercati in Italia e all'estero
- Attrazione di **manager** con competenze ed **esperienza internazionale**.
- Contaminazione delle linee di **management** con figure provenienti da **settori/canali** diversificati

Negli ultimi 3 anni il **settore del legno-arredo** in Italia ha visto una crescita superiore a quella del resto dell'industria.

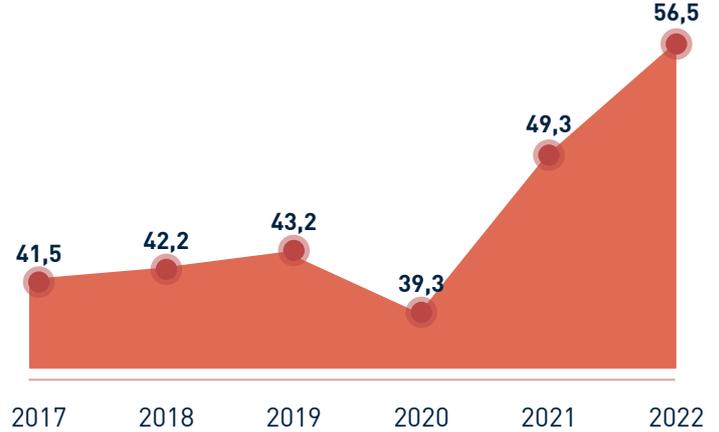
Nel 2021 il fatturato del settore ha superato di 6,1 miliardi quello del 2019 e nel 2022 si è verificato un ulteriore incremento, del 12,6%, fino ai **56,5 miliardi**, nonostante i **costi dell'energia** e il conflitto in Ucraina. Sono state le esportazioni a trainare le vendite. Quelle **verso l'estero** sono aumentate del 13,3%, arrivando a 21 miliardi. Ormai costituiscono il 37% del fatturato del settore.

### — Cresce il ruolo dell'export —



Fonte: Federlegno-Arredo. Valori in miliardi di euro

### — L'andamento del fatturato negli anni —



Fonte Legno-Arredo, 2022. Valori in miliardi di euro

Anche le vendite interne sono salite in modo sostenuto, del 12,3%, ma il forte rallentamento della seconda parte dell'anno ha colpito **più il mercato italiano rispetto al mercato estero**.

## TRENDS DALL'OSSERVATORIO DI PAGE EXECUTIVE

Il **venir meno degli incentivi** statali e l'incertezza macro-economica attuale porta a doverci concentrare su **Export, Contract, Digital** oltre che **Agilità** e **Capacità di innovare** per far **crescere il fatturato** con un focus sulla **produttività**.



# LA GLOBALIZZAZIONE DELLA FILIERA DESIGN & FURNITURE

## DALL'OSSERVATORIO DI PAGE EXECUTIVE

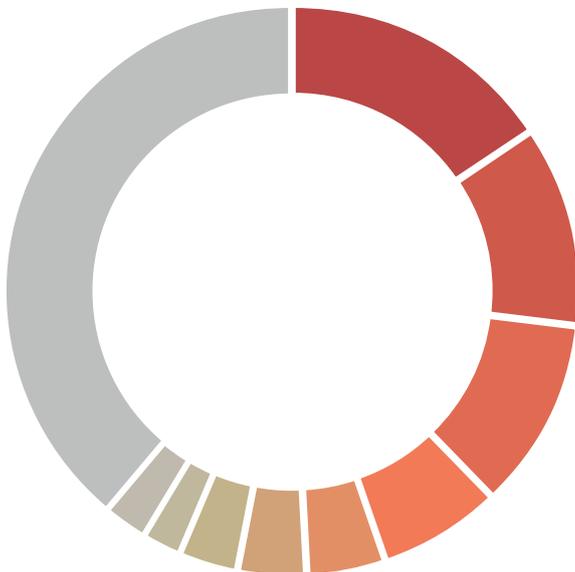
Le **previsioni** di un **mercato** che nel **2023** crescerà meno rispetto al 2022 porta le aziende a ripensare la struttura delle operations attraverso l'inserimento di **Chief Operating Officer** o **Operation Director** capaci di guidare l'area tecnica e dialogare con il **Product Marketing**.

Gran parte dell'export è verso i **Paesi Ue**.

A prevalere è la **Francia**, dove le vendite sono state di 3 miliardi e 290 milioni di euro.

Al secondo posto vi sono gli **Usa**, con 2 miliardi e 384 milioni, mentre la **Germania** è solo terza.

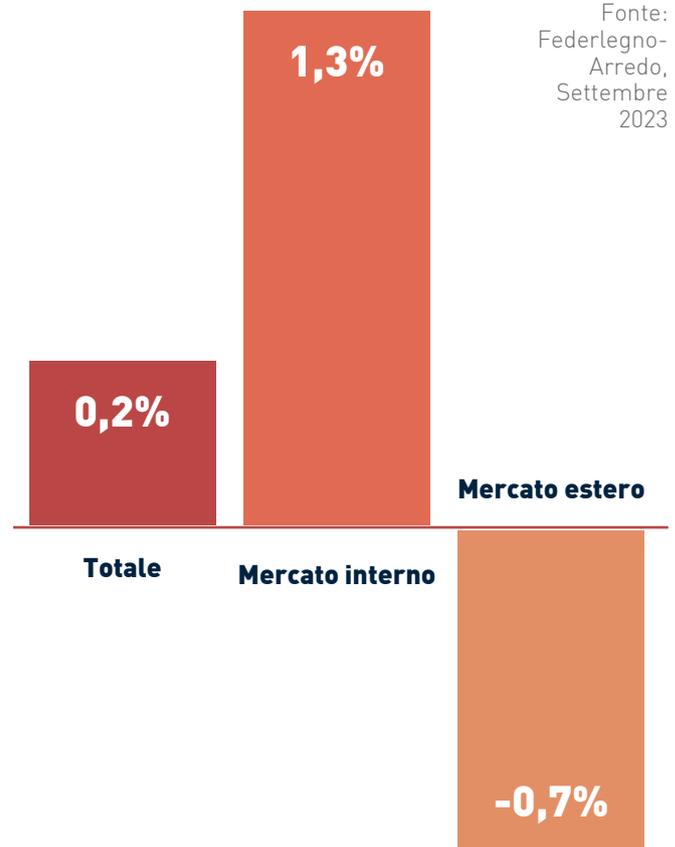
## Dove esportiamo di più



- Francia **3.290**
- Stati Uniti **2.384**
- Germania **2.313**
- Regno Unito **1.423**
- Svizzera **920**
- Spagna **834**
- Cina **686**
- Austria **501**
- Paesi Bassi **485**
- Altri **8.164**

Fonte: Federlegno-Arredo, 2022. Valori in milioni di euro  
1 Report Legno - Arredo di Mediobanca, Giugno 2023

## Macrosistema arredamento, le previsioni 2023 arredamento



Fonte:  
Federlegno-  
Arredo,  
Settembre  
2023

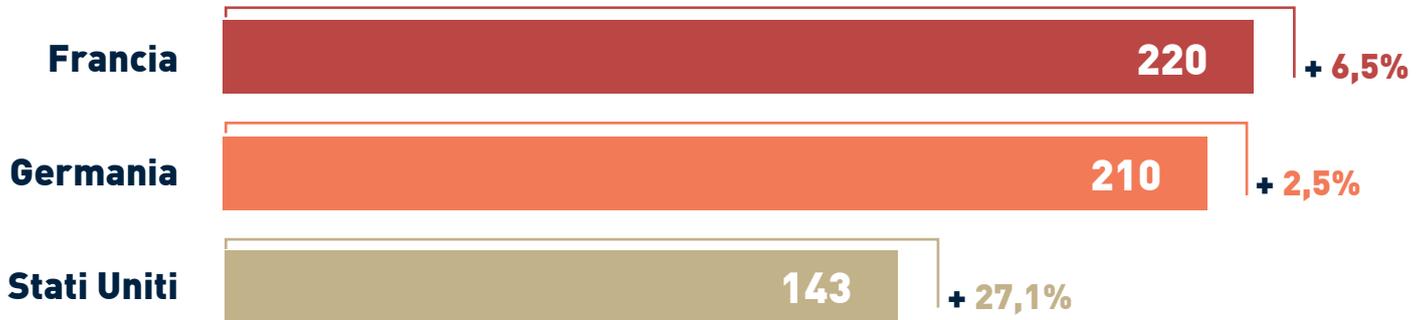
Il nostro Paese è il **terzo produttore mondiale** dopo Cina e Stati Uniti in un contesto che vedrà, secondo Mediobanca<sup>1</sup>, **una crescita importante della produzione globale**. Tra 2022 e 2027 passerà da 560 miliardi di euro a 690.

Nel 2023 la fine dei bonus statali e la riduzione dei consumi provocata dall'inflazione stanno ostacolando i ricavi di tutto il settore. Se nel macrosistema legno si prevede un calo dell'8,5%, in quello dell'**arredamento**, nonostante tutto, **continuerà a prevalere il segno più**, con una crescita dello 0,2%, trainato soprattutto dal mercato interno, il cui il fatturato dovrebbe salire dell'1,3%.



# L'EXPORT NELL'ARREDAMENTO E ILLUMINAZIONE

## Le esportazioni del sistema illuminazione

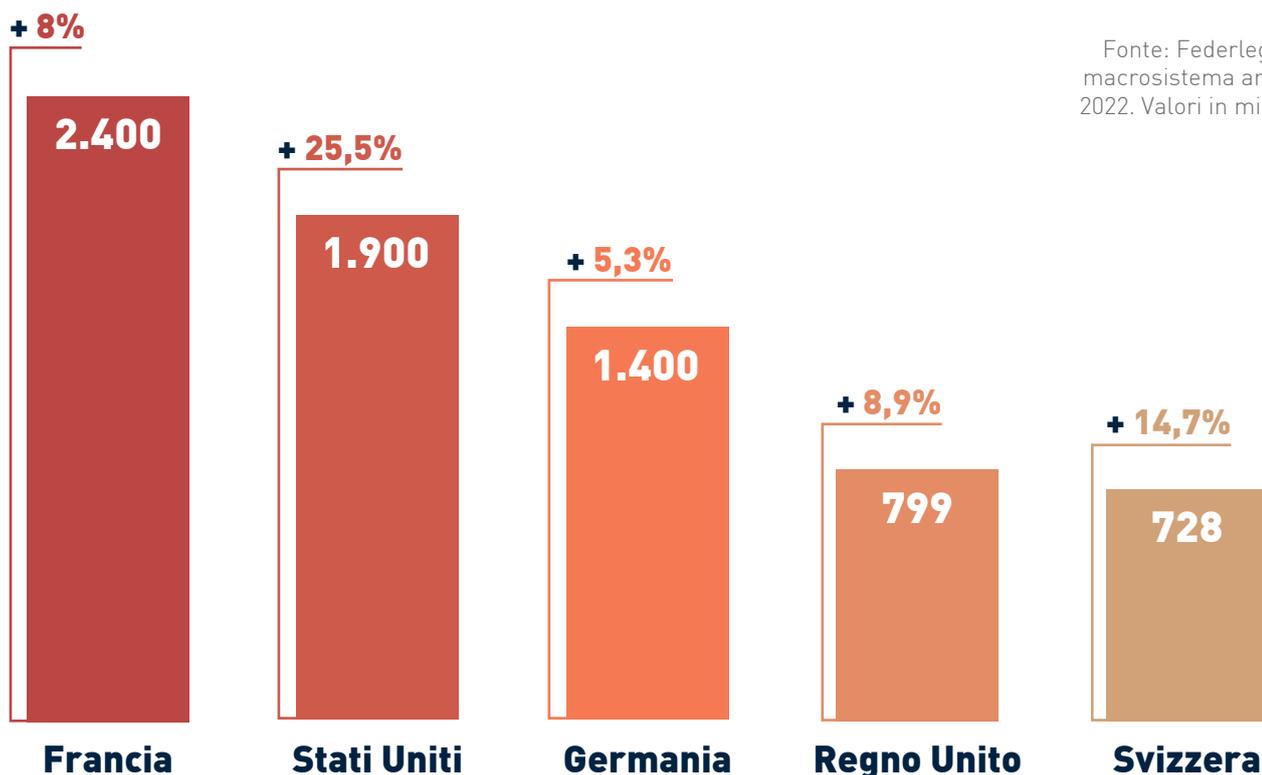


Fonte: Federlegno-Arredo, sistema illuminazione, 2022. Valori in milioni di euro

Dopo la **Francia**, primo cliente con 220 milioni di ricavi, è in **Germania** che le aziende italiane del sistema illuminazione vendono di più, realizzando entrate di 210 milioni di euro, mentre gli Stati Uniti, con 143 milioni, sono al terzo posto. Sono state le **vendite oltreoceano**, però, **ad aumentare di più nel 2022, di ben il 27,1%**, mentre quelle verso le due principali economie europee hanno visto incrementi più limitati, ma pur sempre rilevanti: sono stati del 6,5% verso la Francia e del 2,5% verso la Germania.

In tutto il macrosistema arredamento **gli Stati Uniti sono invece il secondo cliente** dopo la Francia, ma davanti alla Germania, e superano anche Regno Unito e Svizzera. Anche in questo caso sono il mercato che vede **i progressi più importanti**, con una crescita del fatturato che è stata, nel 2022, di ben il 25,5%. Bene pure l'aumento delle vendite in **Svizzera**, salite del 14,7%.

## Le esportazioni del macrosistema arredamento



Fonte: Federlegno-Arredo, macrosistema arredamento, 2022. Valori in milioni di euro



La crescita dell'importanza dei mercati esteri rende necessario l'inserimento di C-level che abbiano esperienza in altri Paesi e sappiano cogliere l'opportunità di un allargamento degli orizzonti dell'impresa. A fare la differenza in mercati più complessi sarà anche la capacità di diversificare e innovare i prodotti in tempi rapidi e questo sarà possibile se le aziende riusciranno a massimizzare il vantaggio competitivo derivante dalle nuove tecnologie.



**Filippo Maggi**

Partner di Page Executive

Il **macrosistema dell'arredamento** consiste in 21.750 imprese, il 32% di quelle che lavorano nel legno-arredo. Qui sono occupati 140.300 addetti, il 47,1% dei 298mila di tutto il settore.

Nel **sistema illuminazione**, che dell'arredamento è un sottoinsieme, sono impiegate 10.900 persone in 1.360 aziende.

Tutto il macrosistema nel 2022 **ha fatturato** 29 miliardi, il 51,4% del totale, dei quali 2,5 nel segmento illuminazione.

Significa che le aziende che ne fanno parte sono **mediamente più produttive e redditizie** della media di tutto il settore legno-arredo.

Nel 2022 i ricavi dell'arredamento sono aumentati dell'11,1%, mentre quelli dell'illuminazione del 7,2%. Ma il dato più rilevante è che **in entrambi i casi a prevalere sono le vendite all'estero** su quelle interne. Nel sistema **illuminazione** i mercati esteri rappresentano ben il 76% del fatturato.

### — Mobili e lampade: il design “made in italy” prende la via dell'estero —



● Export **15,3** ● Vendite Italia **13,6**



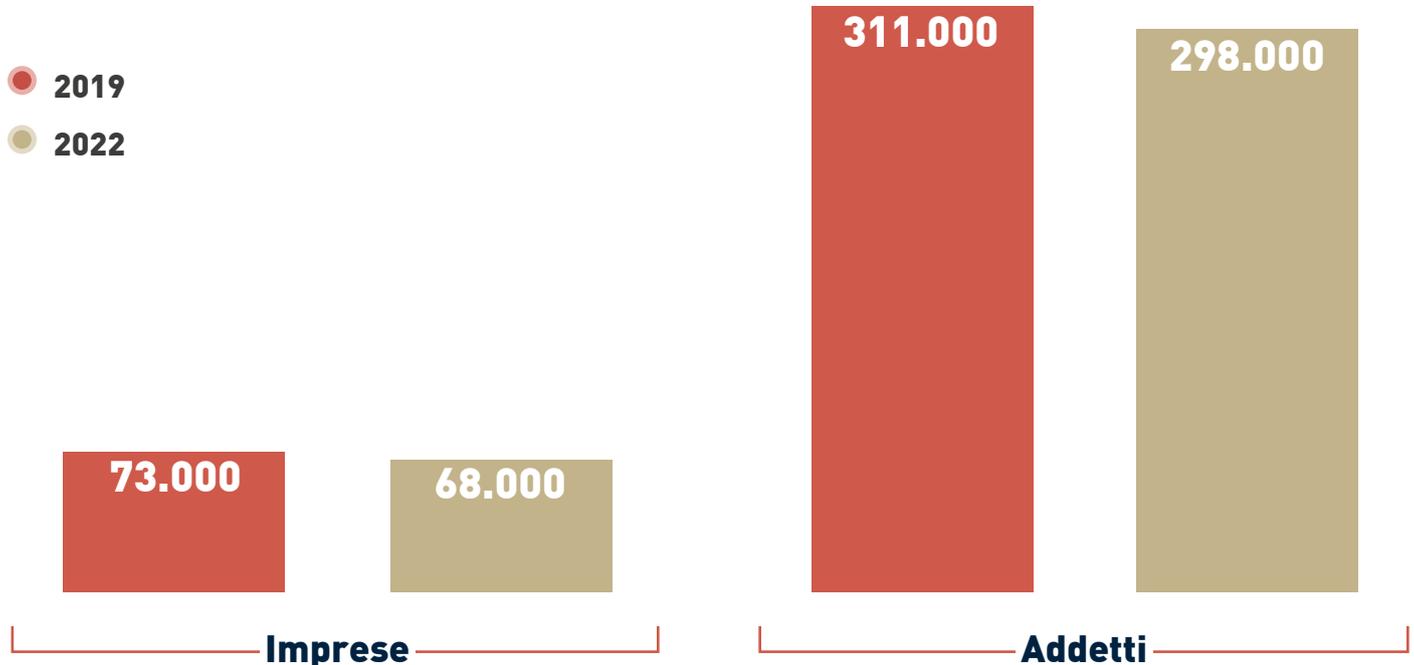
● Export **1,9** ● Vendite Italia **0,584**

Fonte: Federlegno-Arredo, 2022, dati in miliardi di euro



# AZIENDE PIÙ GRANDI E PRODUTTIVE

— L'evoluzione del numero delle imprese e dei lavoratori —



Fonte: Federlegno-Arredo. Dati in migliaia di unità.

Tra il 2019 e il 2022 la riduzione del numero di dipendenti è stata inferiore a quella delle aziende in generale.

Le aziende del settore, in sostanza, sono diventate molto **più produttive** e mediamente si sono ingrandite.

Il comparto è stato infatti interessato da diverse **acquisizioni** che hanno elevato il grado di **concentrazione**, tradizionalmente basso, che lo ha sempre caratterizzato.

È un ulteriore elemento che indica che questo comparto va incontro a un incremento della **produttività** e a uno

**sviluppo tecnologico** intensivo, più che a un'espansione a 360 gradi. L'aumento dimensionale, si è accompagnato a **investimenti** e ad un salto tecnologico e di competenze che sono stati più accentuati nelle grandi imprese, le quali hanno approfittato, per esempio, degli incentivi per l'industria 4.0.

Le innovazioni, oltre ad aumentare la produttività e la redditività delle imprese, rendono necessario lo **sviluppo e l'acquisizione di professionalità nuove** e l'allargamento di alcune aree alle quali fino ad ora era stata data minore importanza.



Questi dati confermano che le aziende sono in una fase di trasformazione che richiede manager capaci di innovare, promuovere investimenti strategici ed efficientare le aree tecniche.



**Filippo Maggi**

Partner di Page Executive

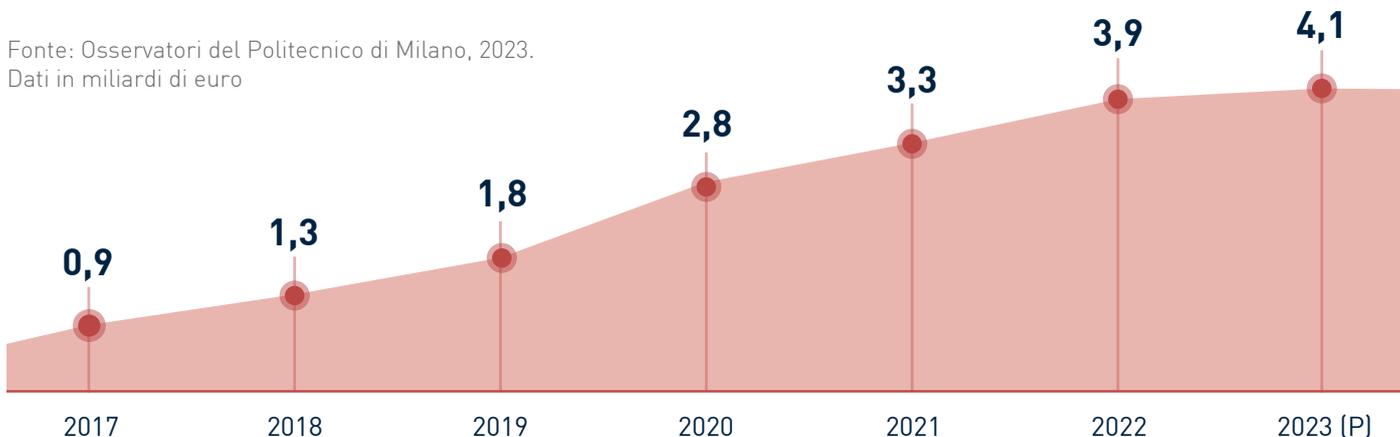
# L'EVOLUZIONE DEL MERCATO ONLINE

## INNOVARE PER CRESCERE



### — La crescita degli acquisti online —

Fonte: Osservatori del Politecnico di Milano, 2023.  
Dati in miliardi di euro



La percentuale di italiani che acquista online un mobile o un complemento d'arredo è pari al 36%, **la più alta d'Europa**.

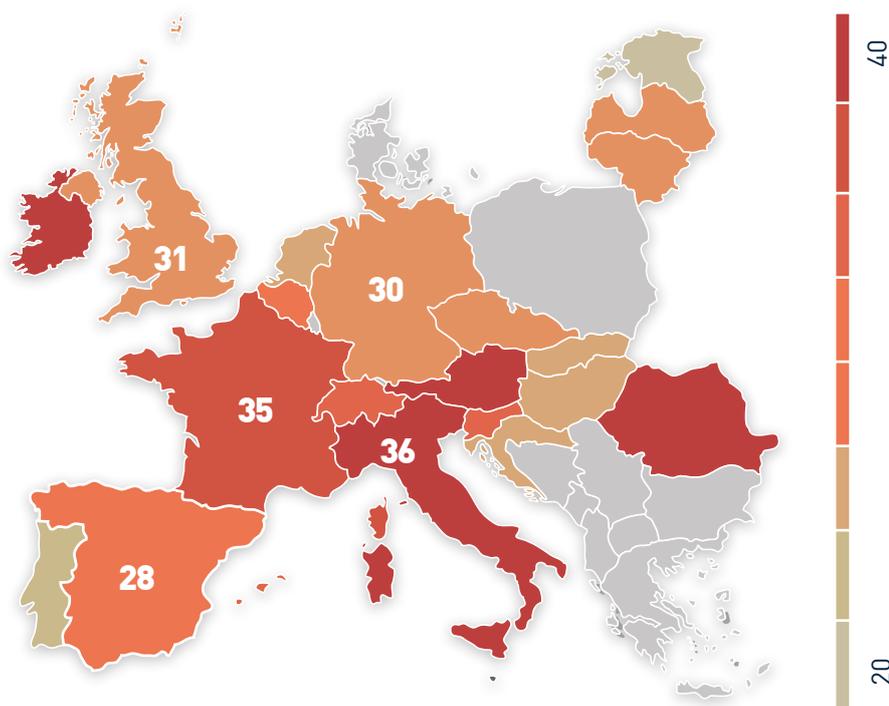
Nel 2017 le **vendite online BtoC** rappresentavano una quota ancora molto piccola del fatturato del macrosistema arredamento e non arrivavano a un miliardo di euro. **In sei anni sono cresciute di 4,5 volte**, fino a 4,1 miliardi.

Il balzo maggiore è avvenuto tra 2019 e 2020, in concomitanza della fase pandemica, per poi proseguire.

Oggi il 12% degli acquisti on line in Italia sono nell'arredamento.

Gli italiani risultano essere **i maggiori acquirenti di prodotti d'arredamento on line in Europa**.

### — Quanti cercano mobili e suppellettili su internet —



Fonte: GfK, 2022. Valori in percentuale

### DALL'OSSERVATORIO DI PAGE EXECUTIVE

È necessario inserire **skill** provenienti da industry che hanno già vissuto la **digitalizzazione**. Manager provenienti da settori più maturi quali **largo consumo, elettronica** di consumo e cosmetica, capaci di portare best practices e innovazione. L'**evoluzione del mercato online** porta le aziende a sviluppare una relazione diretta con il cliente: per farlo è necessario ripensare il **modello organizzativo e distributivo**. Non da ultimo, questi cambiamenti portano inevitabilmente ad un ridisegno delle **Operations**.



# L'INCIDENZA DEI CRITERI ESG PERCHÈ SONO IMPORTANTI

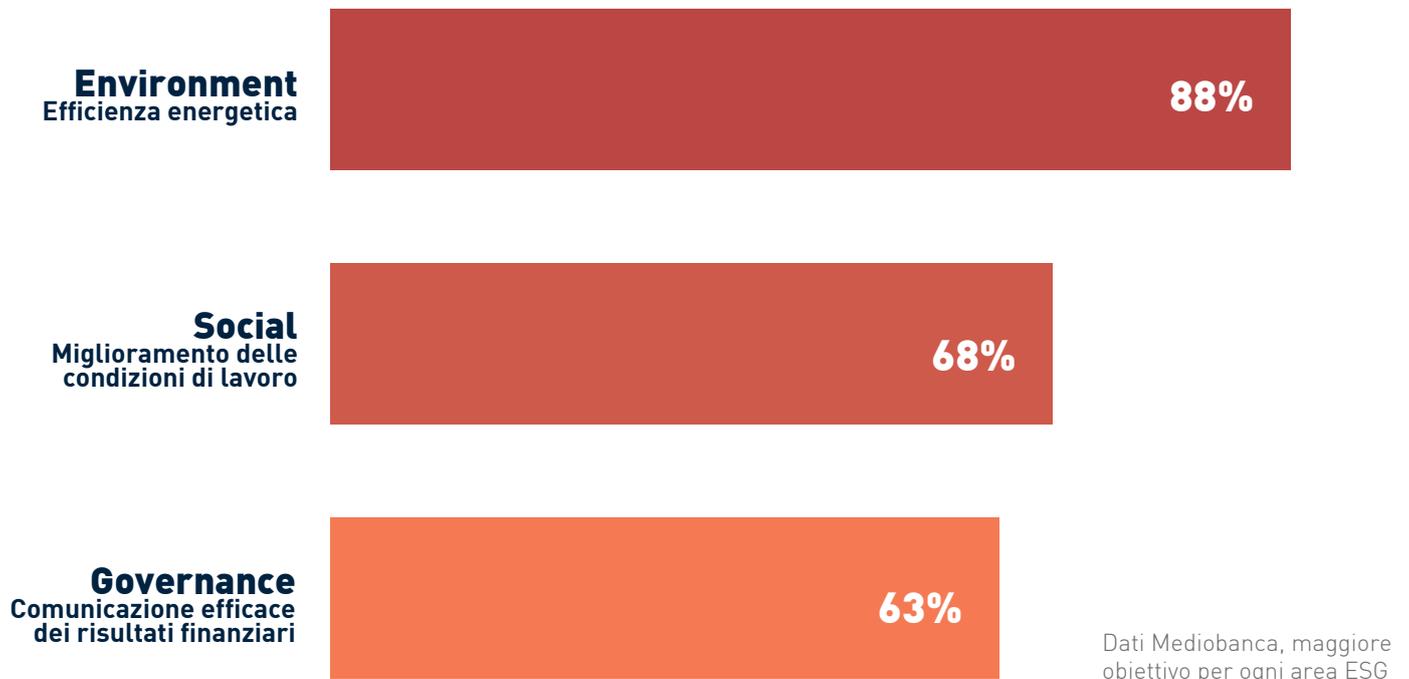
La modernizzazione di tutto il settore legno-arredo passa anche per **l'adesione ai criteri ESG**. Secondo Mediobanca per il 68% delle imprese del comparto la tendenza a una maggiore valorizzazione di questi fattori non è una moda provvisoria e passeggera, ma è destinata a **durare nel tempo**.

Nello specifico è l'area **Environment** quella ritenuta più importante, e, all'interno di questa, è l'**efficienza energetica** che rappresenta il principale obiettivo da raggiungere per l'88% delle aziende.

Il 63% punta anche sull'utilizzo di materiale riciclato e sulla **gestione circolare dei rifiuti** e il 42% non trascura la **decarbonizzazione** accompagnata dalla riduzione delle emissioni inquinanti.

Nell'area **Social** il target più importante, invece, è il **miglioramento delle condizioni di lavoro**, cui prestano attenzione il 68% delle imprese, ma più di metà di esse, il 57%, ritiene un obiettivo rilevante anche il **welfare aziendale** e la conciliazione del tempo lavorativo e personale.

## Le priorità delle aziende in ambito ESG



Il miglioramento dell'area **Governance** passa invece per una **comunicazione efficace** dei risultati finanziari, che è ritenuta necessaria dal 63% delle aziende.

Per il 54%, però, questa si deve accompagnare a una **gestione etica** dell'impresa, al punto che il 38% di esse adotta al proprio interno un codice di autodisciplina.

È facile immaginare come anche una maggiore attenzione ai criteri ESG comporti un aggiornamento e un incremento delle competenze all'interno dell'azienda, in special modo quelle **manageriali**.



Il settore **arredamento/design/illuminotecnica** è tra i settori industriali cruciali per l'economia del nostro Paese, sia perché rappresenta l'**eccellenza italiana** e la sua innovatività, specie in quei segmenti in cui il **design** è fondamentale, sia per la sua importanza all'interno del **commercio verso l'estero**.

Quello che osserviamo come PageExecutive è un mercato cresciuto velocemente, soprattutto dopo il Covid, sia in termini **dimensionali che organizzativi**, spesso tramite acquisizioni, che sono avvenute in un settore tipicamente caratterizzato da una grande frammentazione.

Le maggiori dimensioni e l'incremento della complessità organizzativa comportano la necessità di inserire **manager** in grado di **guidare e gestire dinamiche** molto differenti da quelle del passato.

Diversificazioni delle competenze a livello dirigenziale sono indispensabili per affrontare in modo sicuro ed efficace i mercati internazionali, **area sempre più strategica** per il settore, nel quale l'adozione di tecnologie digitali nel settore arredamento/design/illuminotecnica diviene sempre più centrale.

La sfida peculiare di questo comparto sarà **coniugare** il meglio dell'**artigianalità**, che è stata la cifra del suo successo nel mondo, e le esigenze della **globalizzazione**. Solo un capitale umano di eccellenza può aiutare a coglierne le opportunità.

# PAGE EXECUTIVE

Page Executive, è parte di PageGroup, società specializzata nella ricerca di talenti per ruoli manageriali senior e di leadership. Page Executive offre un'ampia gamma di di soluzioni agili e mirate: dalla ricerca e selezione fino alla gestione del talento.

Rapidità, flessibilità e un track record di successo ci contraddistinguono. Inoltre, la nostra rete globale, unita alla profonda conoscenza locale del settore, ci garantisce un accesso anticipato a eccellenti opportunità di mercato e talenti altamente qualificati. Page Executive si posiziona così come il partner ideale per le organizzazioni in cerca di eccellenza manageriale

**139**

UFFICI NEL MONDO

**+250**

CONSULENTI NEL MONDO

**+50**

RESEARCHERS

**+14 anni**

ESPERIENZA MEDIA DEI CONSULENTI



#### AMERICA DEL NORD

Canada  
Stati Uniti

#### AMERICA DEL SUD

Argentina  
Brasile  
Cile  
Colombia  
Costa Rica  
Messico  
Panama  
Perù

#### MIDDLE EAST & AFRICA

Mauritius  
Marocco  
Rest of Africa  
Sudafrica  
UAE

#### EUROPA

Austria  
Belgio  
Europa Centrale (Repubblica Ceca, Romania, Slovacchia)  
Francia  
Germania  
Italia  
Olanda  
Polonia  
Portogallo  
Regno Unito  
Spagna  
Svizzera  
Turchia

#### ASIA PACIFIC

Australia  
Cina  
Filippine  
Giappone  
Hong Kong  
India  
Indonesia  
Malesia  
Singapore  
Taiwan  
Thailandia  
Vietnam

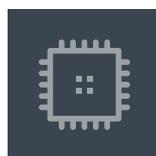
## LE NOSTRE PRACTICE GLOBALI



Healthcare & Life Sciences



Financial Services



Technology



Consumer & Retail



Human Resources



Industrial & Manufacturing



Finance

# LA PRACTICE CONSUMER & RETAIL IN ITALIA

La Practice Consumer & Retail di Page Executive Italia si caratterizza per la profonda conoscenza locale del mercato, frutto di anni di esperienza unita a una passione condivisa per il settore, uno dei più strategici per l'economia italiana. Il nostro team di Consumer Goods, appassionato ed esperto, è in grado di offrire una comprensione dettagliata delle dinamiche in evoluzione e delle esigenze specifiche all'interno di questo mercato dinamico e complesso. La combinazione di esperienza consolidata e dedizione al settore ci consente di andare oltre la mera selezione di talenti. Collaboriamo strettamente con le organizzazioni per identificare leader strategici che non solo si integrino perfettamente nella cultura aziendale, ma che apportino un valore tangibile alla crescita e al successo aziendale.

La Practice Consumer & Retail di Page Executive è il partner ideale per le aziende dei settori di riferimento che cercano non solo una profonda comprensione del contesto locale, ma anche una consulenza personalizzata e orientata al successo nel reclutamento di talenti che conoscono le dinamiche industriali e distributive locali, come le migliori practice di commercio internazionale.

Le varie aree di specializzazioni spaziano dai Fast Moving Consumer Goods (FMCG) - Food & Beverage e Non Food - all'elettronica di consumo, ai beni durevoli attraverso il mondo Design e Arredamento, Made in Italy e Life Style, fino ai canali distributivi, Fashion, Retail, Luxury e Hospitality. L'attività di executive search riguarda tutte le funzioni apicali e le direzioni di funzione, compresa l'area manifatturiera.

## Consumer & Retail Team



### Katuscia Cardinali

Senior Partner

[katuscia.cardinali@pageexecutive.com](mailto:katuscia.cardinali@pageexecutive.com)

[Track Record e Biografia](#)



### Filippo Maggi

Partner

[filippo.maggi@pageexecutive.com](mailto:filippo.maggi@pageexecutive.com)

[Track Record e Biografia](#)



### Silvia Cattelan

Associate Principal

[silvia.cattelan@pageexecutive.com](mailto:silvia.cattelan@pageexecutive.com)

[Track Record e Biografia](#)

Desideri ulteriori informazioni sull'ebook o discutere esigenze specifiche della tua azienda?

Contattaci

[filippo.maggi@pageexecutive.com](mailto:filippo.maggi@pageexecutive.com)

Visita

[www.pageexecutive.com](http://www.pageexecutive.com)

# PageExecutive