Supplemento al numero odierno del Sole 24 Ore
Poste Italiane Sped. In A.P. - D.L. 353/2003
conv. L. 46/2004, articolo 1, comma 1, DCB Milano

Design

Rapporti

Il Sole 24 ORE

20/10
2026

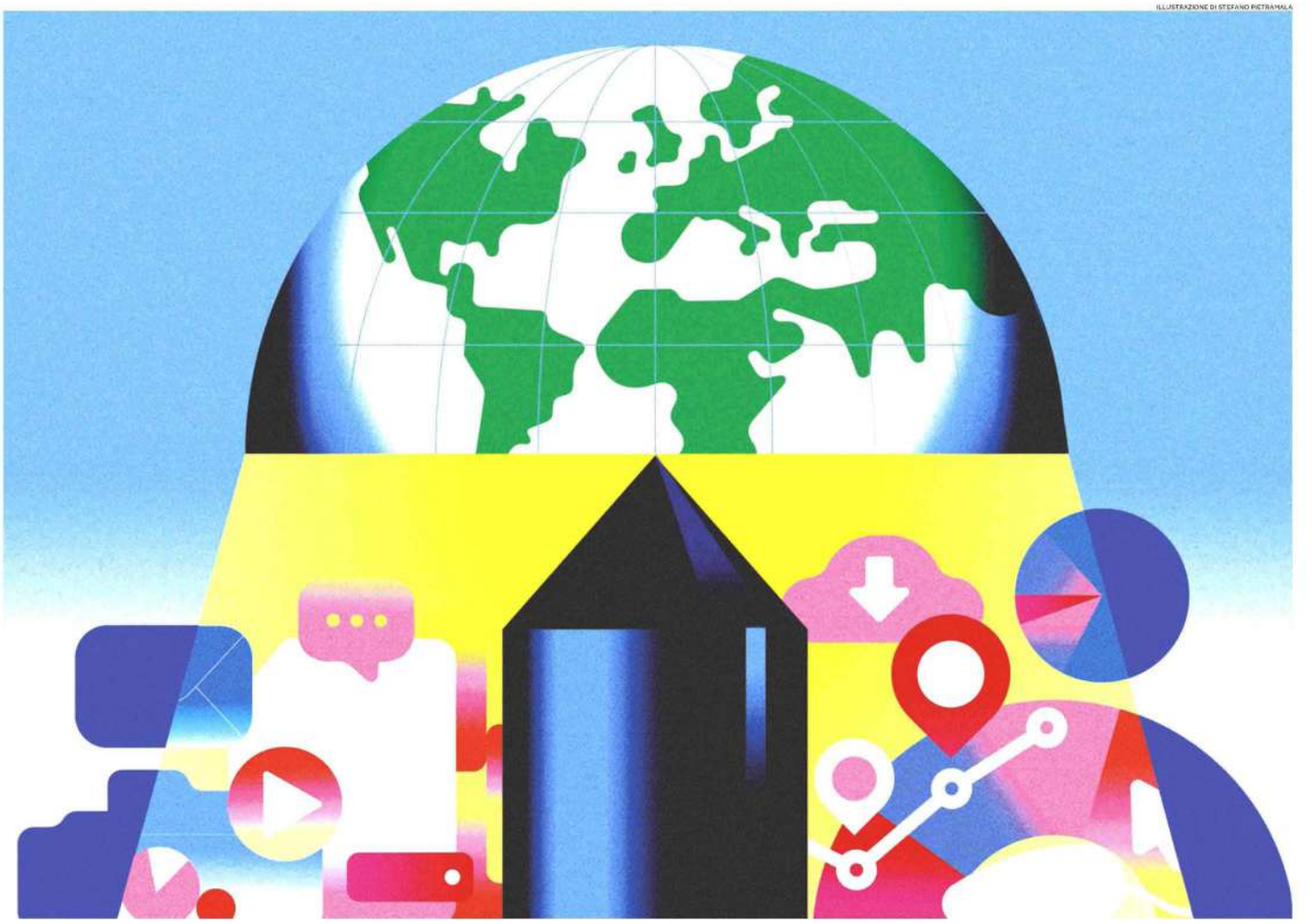
Luci
Lampadari scenografici e lampade portatili tecnologiche e materiche
—pagine 4e 5

Artigianalità
Quando applicata alla produzione rende gli arredi pezzi unici e inimitabili
—pagina 9

Benessere.
La sauna Oasi di Mengius

Il legno
Texture tattili, stratificazioni e patchwork di essenze tornano protagonisti
—pagina13

ILLUSTRAZIONE DI STEFANO PIETRAMALA



Estero e innovazione, leve di competitività

Lo scenario. L'export di arredo è diminuito del 5,7% nei primi sette mesi dell'anno e le attese non sono positive per il 2026. Per restare produttive, le imprese dell'arredamento devono investire nella diversificazione geografica e nella transizione digitale, ma anche accelerare le strategie di trasformazione aziendale

Giovanna Mancini

L'internazionalizzazione come via obbligata per la crescita e, al tempo stesso, come sfida che richiede dimensioni aziendali, strutture di governance e investimenti adeguati. Il settore italiano dell'arredamento rappresenta un patrimonio industriale di oltre 20mila aziende, con quasi 140mila addetti, che nel 2025 ha generato un fatturato di 27,7 miliardi di euro (dati FederlegnoArredo). Un patrimonio che negli ultimi dieci anni ha fatto proprio dell'export la principale leva di sviluppo (oggi vale oltre il 50% dei ricavi complessivi del comparto), ma che deve fare i conti con un contesto globale dei mercati radicalmente mutato e di profonda incertezza. «È difficile oggi essere ottimisti, parlando di prospettive per i prossimi mesi – ammette Claudio Feltrin, presidente di FederlegnoArredo (Fla) –. Le incognite sono troppe: dalle guerre in Ucraina e Iran alle elezioni americane di mid-term, a quelle in Brasile e in Spagna. Questa instabilità impatta sugli investimenti delle aziende, ma anche sui consumi delle famiglie, che rimandano acquisti consistenti, come quelli per i mobili». Nei primi sette mesi dell'anno, le esportazioni di mobili hanno raggiunto un valore di quasi 6,4 miliardi di euro secondo il centro studi Fla, segnando una flessione del 5,7% rispetto allo stesso periodo dell'anno scorso, causato principalmente dalla brusca frenata dei principali mercati, come Francia, Germania e Stati Uniti, ma anche di geografie emergenti e dinamiche come il Medio Oriente. Difficilmente si vedrà un'inversione di rotta tale da consentire un recupero entro fine anno: per questo, aggiunge Feltrin, è probabile che il 2026 chiuderà con il segno meno per il comparto, sebbene non manchino aziende che, anche in questa fase critica, riescono a crescere, come testimoniato nelle pagine interne di questo inserto.

Ma non c'è solo la tenuta dei mercati esteri (di cui scriviamo nel dettaglio a pagina 2) a preoccupare le aziende del design. Il settore deve infatti affrontare problematiche condivise con tutta la manifattura italiana, a cominciare da un costo dell'energia tra i più cari d'Europa. «L'arredo non è un comparto particolarmente energivoro, ma all'interno della filiera del legno-arredo ci sono anche i produttori di pannelli, che sono colpiti pesantemente e in modo diretto dai rincari soprattutto del gas», spiega Feltrin, precisando che, a cascata, anche le imprese a monte della filiera risentono di questi aumenti, così come dell'impennata dei costi per il trasporto e la logistica. Per non parlare della crescente concorrenza dei prodotti cinesi, che intercettano una crescente domanda della classe media italiana ed europea colpita dall'inflazione e dalla perdita di potere d'acquisto dei salari. In breve: «Viviamo un periodo di grande confusione, ma non bisogna perdere la bussola», dice Feltrin. E di bussole questo settore ne ha numerose: una per tutte, il Salone del Mobile di Milano, che ogni anno porta oltre 300mila operatori da più di 160 Paesi a conoscere i prodotti made in Italy e che, per l'edizione 2027, punta sul segmento dei grandi progetti, dando il via al Salone Contract, un nuovo spazio progettato dallo studio OMA per favorire l'incontro tra le aziende italiane e i protagonisti di questo settore in forte crescita in tutto il mondo. E se diversificare i mercati e riorganizzare le catene di approvvigionamento sono le priorità indicate dalla maggior parte delle imprese nelle indagini periodiche condotte da Intesa Sanpaolo tra le proprie aziende clienti, fondamentale è anche investire nell'innovazione dei processi, non solo dei prodotti, accelerando nella trasformazione digitale e ambientale, come sottolinea Anna Roscio, executive director sales&marketing Imprese della divisione Banca dei Territori di Intesa Sanpaolo. «Al primo posto, per questo settore più che in altri, c'è la necessità di proseguire sulla strada dell'internazionalizzazione, ma in un'ottica di maggiore diversificazione rispetto a quanto fatto finora – spiega Roscio –. Inoltre, occorre continuare a investire sulla qualità perché, nonostante le difficoltà, l'alto di gamma rimane una leva vincente sui mercati internazionali». Tutto questo richiede però investimenti importanti e, alla base, anche un cambio di mentalità in un settore per certi versi ancora molto legato a schemi del passato. «In larga maggioranza, si tratta di imprese familiari, guidate da board con un numero di membri under 40 inferiore alla media della manifattura italiana – osserva Roscio –. C'è un ritardo del settore rispetto al rinnovamento aziendale, ma accelerare il ricambio generazionale è una delle leve per aumentare la competitività». Infine, il tema delle aggregazioni: un contesto geopolitico, commerciale, produttivo e tecnologico così complesso richiede dimensioni maggiori e azioni trasformative dal punto di vista della governance e della struttura aziendale.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Il Sole 24 ORE

Diffusione 131.844

Lettori 657.000

20 ottobre 2026

Rapporti
Design

+4,8%

NUOVI SBOCCHI/MERCOSUR
In controtendenza con il calo generalizzato dell'export di mobili, nei primi sette mesi l'area Mercosur ha registrato un aumento del 4,8%

B&B Italia. Sedie Metric in legno di rovere massello, design Michael Anastassiades

Hermès. Table à cachette, con cassetto girevole in noce compensato, gambe in noce Canaletto massiccio, disegnato da Philippe Nigro

Maxalto. Tavolo Ares con due forme che si sovrappongono e solide gambe in legno disposte a X

Mengius. Sauna Oasi, in legno verniciato, per creare un luogo di benessere esterno

Ceccotti Collezioni. Madia Skiful, in legno di noce con interni in acero

Flexform. Comodino Louise a struttura circolare, design Patrick Norguet

Colori caldi

La scelta naturale: l'eleganza del legno

Texture tattili, venature evidenti, stratificazioni e patchwork di essenze diverse: noce, faggio, rovere tornano protagonisti. Le forme sono lineari, la matericità organica prevale sull'ornamento

Pagina a cura di **HTSI**

Karakter x Cassina. Tavolo AB Dining in legno stondato e laccato, supporti a colonna, design Aldo Bakker

Itlas. Legni del Doge, listone prefinito a due strati dove lo strato a vista è in legno nobile

Giorgetti. DoubleTrap è un gioco-scultura in noce canaletto, collezione Atmosphere

Calligaris. Mobile Velo, design Michele Menescardi, con ante in faggio laccato

Fendi Casa. Paravento Macula con un patchwork di legni e metalli

Caccaro. Pareti attrezzate e autoportanti del sistema No-Wall House

Baxter. Tavolo Amélie in mdf laccato e, al centro, una Lazy Susan in vetro fuso

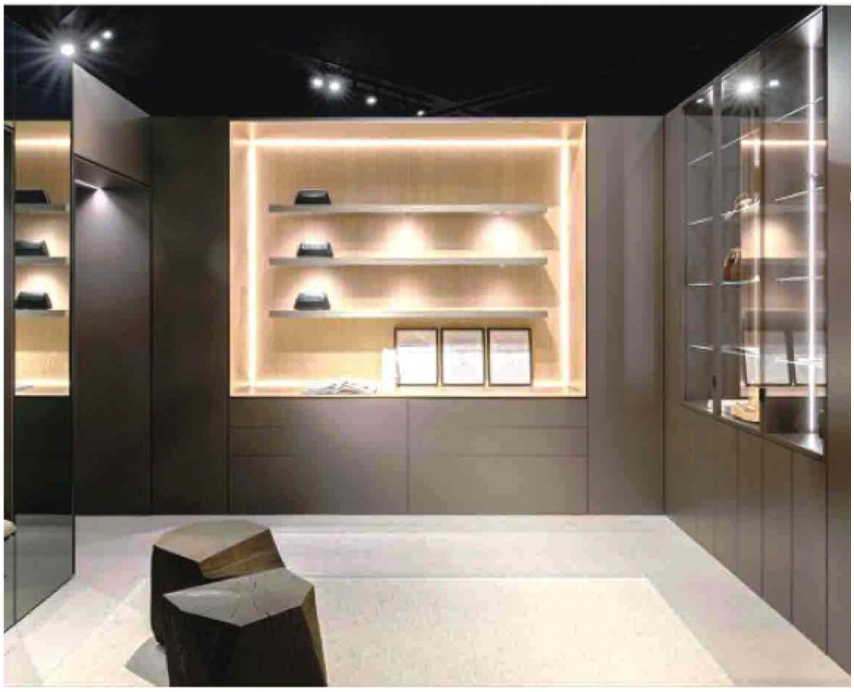
Febal Casa. Cucina Origina con piano in rovere caffè e ante square cannettato

Il Sole 24 ORE

Diffusione 131.844

Lettori 657.000

20 ottobre 2026



Caccaro. Pareti attrezzate e autoportanti del sistema No-Wall House