CLUSTER FVG
LEGNO ARREDO CASA

# CLUSTER LEGNO ARREDO CASA FVG SOCIETÁ BENEFIT

## Insieme per competere

Quando la collaborazione tra imprese diventa un vantaggio competitivo per i mercati e per il territorio

28 luglio 2026

# I numeri del settore europeo

| Furniture Industry NACE 31 | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Net turnover - million euro | | | Enterprises | | | Persons employed - number | | |
| | 2022 | 2023 | 2024 | 2022 | 2023 | 2024 | 2022 | 2023 | 2024 |
| EU 27 | 121.203 | 117.400 | **114.225** | 129.849 | 129.431 | **128.910** | 949.182 | 911.222 | **888.034** |

Nel periodo 2022 – 2024, in Europa:

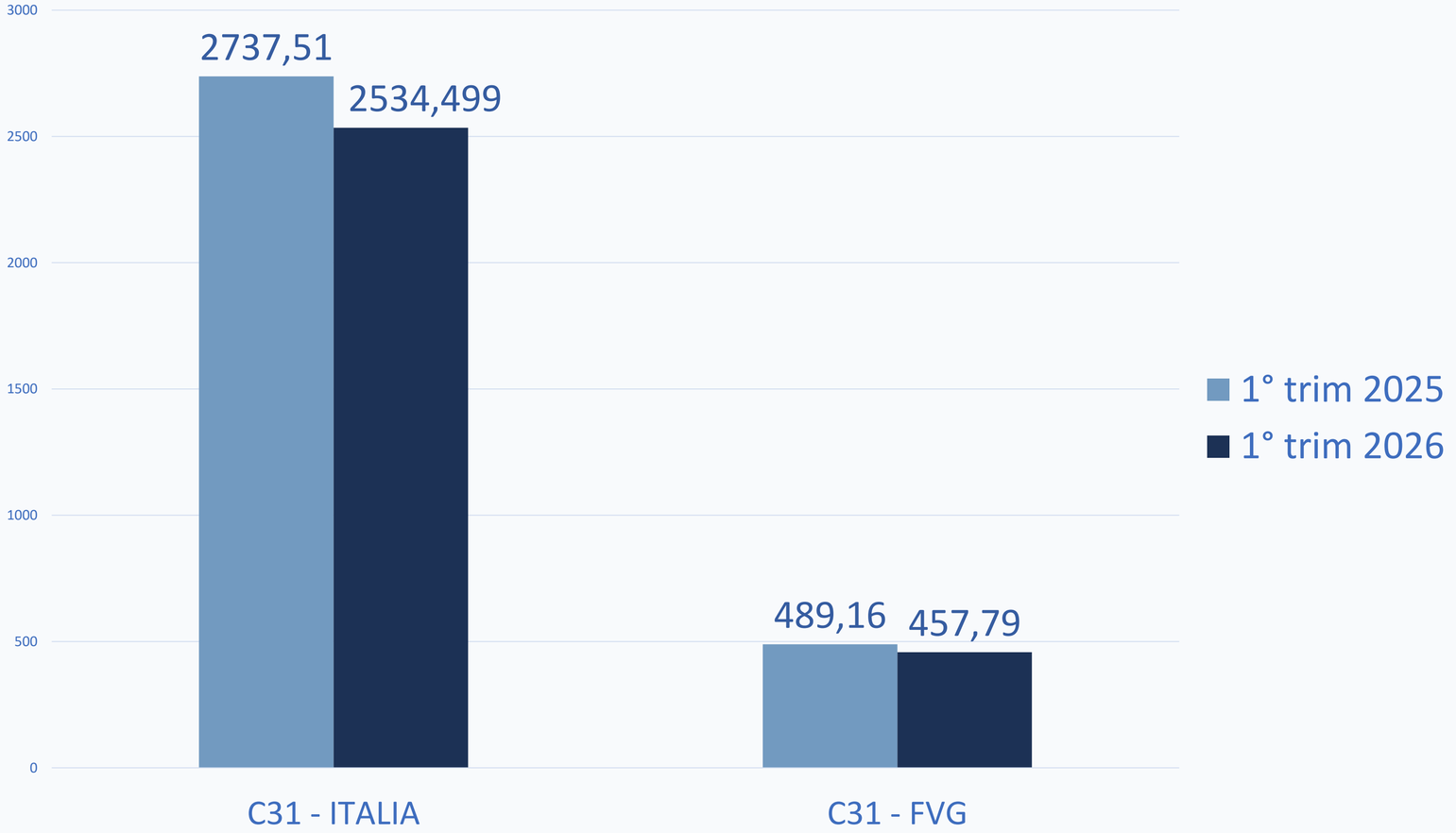
**-5,8% fatturato**

**-61.000 addetti**

Fonte dati: EFIC / Centro studi Federlegno Arredo

Dati di settore

# Export Italia e FVG – 1° trimestre 2025 vs 2026



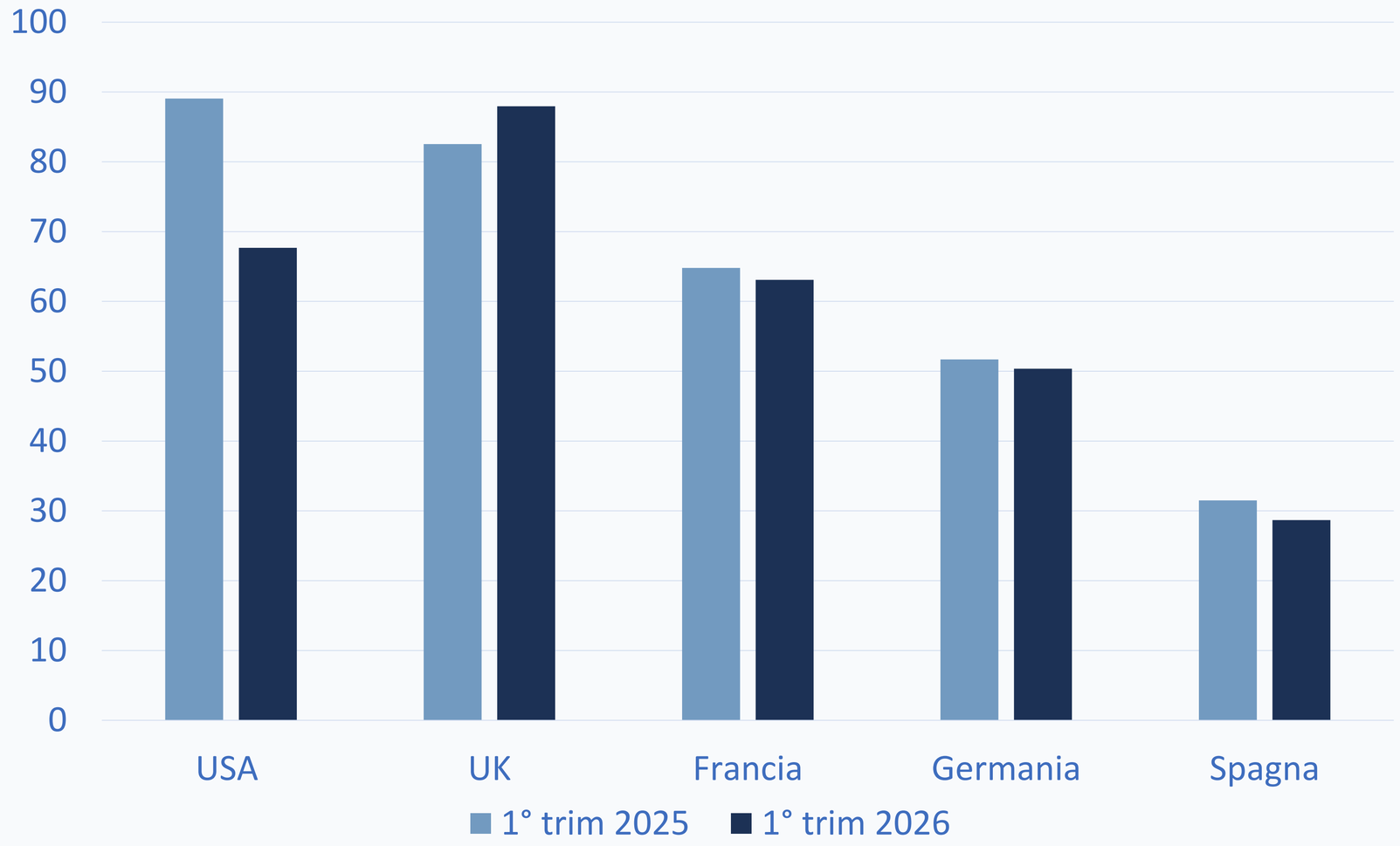

**ITALIA: -7,42%**

**FVG: -6,41%**

Fonte dati: Istat

Dati di settore

# TOP5 Paesi di destinazione per C31 – FVG - 1° trimestre 2025 vs 2026




**USA:**
**-24%**

**FRANCIA e GERMANIA:**
**-3%**

**SPAGNA:**
**-9%**

Fonte dati: ISTAT

## Il contesto competitivo sta cambiando

L'industria europea del mobile sta attraversando una fase di trasformazione strutturale.

Alla contrazione della domanda e alla crescente pressione competitiva internazionale si affiancano un contesto geopolitico sempre più instabile e nuove sfide interne al sistema manifatturiero: il ricambio generazionale, la managerializzazione delle imprese e la necessità di rafforzarne la struttura patrimoniale.

In questo scenario, **per mantenere la competitività non basta continuare a produrre eccellenza: è necessario rafforzare la capacità industriale e organizzativa dell'intero sistema produttivo.**

Negli ultimi anni il quadro economico mondiale è infatti diventato sempre più complesso:

- il protrarsi del conflitto tra Russia e Ucraina continua a produrre effetti sulle economie europee attraverso **l'aumento dei costi energetici**, le **difficoltà nelle catene di approvvigionamento** e una maggiore incertezza che condiziona gli investimenti delle imprese e la fiducia dei consumatori;

- **tensioni commerciali tra Stati Uniti e Cina** e l'introduzione di **nuovi dazi americani**, che hanno modificato gli equilibri del commercio internazionale e contribuito a **rallentare gli scambi** verso uno dei principali mercati di destinazione del mobile italiano;

- il **rallentamento del mercato immobiliare in numerosi Paesi europei e nordamericani** ha inciso negativamente sulla domanda di arredamento, tradizionalmente strettamente collegata agli investimenti nel settore delle costruzioni e dell'abitare.

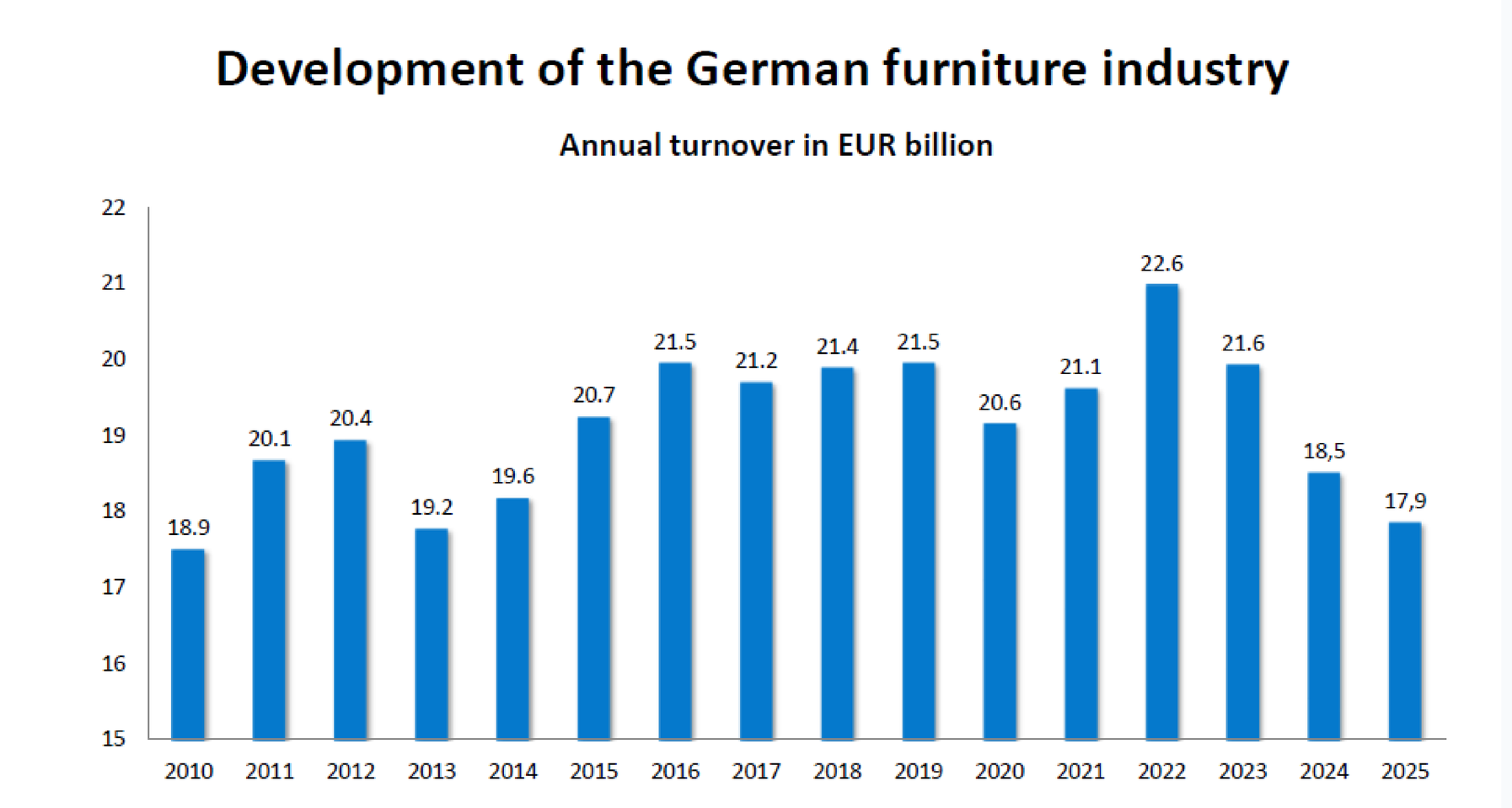
Il contesto

La profonda trasformazione del modello industriale cinese ha ridefinito gli equilibri competitivi del settore. Grazie a ingenti investimenti in automazione, digitalizzazione, ricerca e design, le imprese cinesi non competono più soltanto sul costo, ma sono oggi presenti anche nei segmenti medio-alti e premium, tradizionalmente presidiati dai produttori europei.

A questa evoluzione si affiancano **elevata capacità produttiva, tempi di risposta sempre più rapidi e una crescente qualità dei prodotti**, elementi che stanno modificando gli equilibri competitivi a livello internazionale.

L'andamento del mercato tedesco ne è una chiara evidenza: nel 2025 la Cina è il **primo fornitore di mobili della Germania**, con oltre **3,15 miliardi di euro** di importazioni (+9,3% sul 2024), mentre la quota dei mobili importati ha raggiunto il **58%**, il valore più elevato mai registrato.

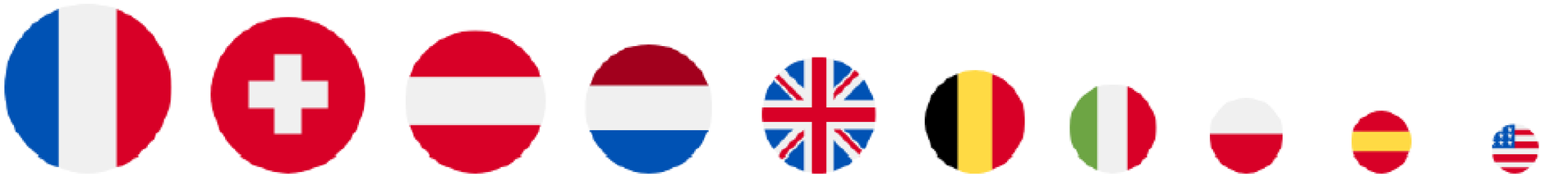
Il caso della Germania




Fonte dati: EFIC

Il caso della Germania

# Top 10 German furniture export markets 2025



| Frankreich | Schweiz | Österreich | Niederlande | Großbritannien | Belgien | Italien | Polen | Spanien | USA |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.329.590 | 1.217.223 | 881.165 | 877.562 | 440.641 | 425.290 | 363.478 | 325.429 | 284.390 | 238.136 |
| 0,00 % | +3,50 % | -4,80 % | -0,80 % | -4,80 % | -0,30 % | +9,30 % | +3,20 % | +7,70 % | -5,70 % |

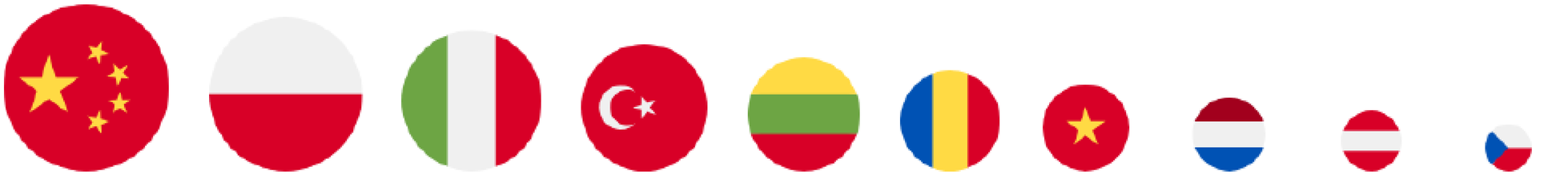
## Export share at record high

+ German furniture industry's export share at 34 % in 2025

Fonte dati: EFIC

Il caso della Germania

# Top 10 countries of origin for Germany 2025



| China | Polen | Italien | Türkei | Litauen | Rumänien | Vietnam | Niederlande | Österreich | Tschechien |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3.150.382 | 3.095.666 | 505.690 | 306.069 | 293.279 | 249.321 | 239.296 | 231.166, | 229.343 | 227.845 |
| +9,30 % | +7,80 % | +22,80 % | -6,60 % | +26,30 % | +7,00 % | +13,10 % | +14,10 % | +30,40 % | +70,00 % |

## Import share at record high

+ Share of imported furniture on the German market at 58 % in 2025

Fonte dati: EFIC

Il caso della Germania

La Germania, principale mercato europeo del mobile e riferimento per l'intera filiera, evidenzia gli effetti di un cambiamento strutturale degli equilibri competitivi.

Negli ultimi anni, alla progressiva crescita delle importazioni di mobili dalla Cina si è accompagnata una significativa contrazione della produzione nazionale.

La crescente pressione competitiva ha ridotto la capacità dell'industria tedesca di presidiare il mercato interno, determinando una **perdita di competitività stimata nell'ordine del 40%** secondo le analisi richiamate nella documentazione di settore.

**L'esperienza tedesca dimostra che la competizione con la Cina non riguarda più soltanto i prezzi, ma può incidere sulla capacità produttiva dei principali sistemi manifatturieri europei.**

Le imprese cinesi beneficiano di:

- enormi economie di scala;
- filiere integrate;
- forte capacità di investimento;
- sostegno pubblico agli investimenti industriali;
- velocità nell'adozione delle nuove tecnologie.

Le imprese cinesi competono facendo leva sulla dimensione ovvero su investimenti continui, ricerca e sviluppo, digitalizzazione, marketing globale, reti commerciali internazionali e produzione integrata.

## …Come possono le nostre imprese sostenere da sole questo livello di investimenti?

Se il vantaggio competitivo dei nostri concorrenti deriva dalla scala industriale, anche il nostro sistema deve trovare il modo di aumentare la propria massa critica.

| **Sistema cinese** | **Sistema italiano** |
|---|---|
| Grande scala | PMI specializzate |
| Filiera integrata | Filiera frammentata |
| Elevata capacità di investimento | Investimenti distribuiti |
| Forte coordinamento | Eccellenze individuali |

**La competizione oggi non è tra imprese bensì è tra sistemi industriali.**

Il vantaggio competitivo del Made in Italy rimane fondato su qualità, design e specializzazione; la capacità di investire e di fare sistema deve diventare il prossimo fattore competitivo.

**Crescere non significa diventare grandi ma significa aumentare la capacità competitiva, mantenendo autonomia e identità imprenditoriale.**

**Oggi**

investimenti limitati

competenze distribuite

presenza commerciale individuale

innovazione aziendale

limitata capacità finanziaria

**Domani**

maggiore capacità di investimento

competenze condivise

accesso coordinato ai mercati

innovazione di filiera

maggiore attrattività verso investitori

Aumentare la capacità competitiva significa costruire modelli di collaborazione industriale capaci di mettere in comune risorse, competenze e investimenti.

Le imprese possono rafforzare la propria competitività attraverso **percorsi di aggregazione** che consentano di:

- sviluppare economie di scala;
- rafforzare i processi commerciali;
- condividere competenze e servizi specialistici;
- sviluppare progetti comuni di innovazione;
- potenziare la capacità finanziaria;
- affrontare insieme i mercati internazionali;
- preservare identità, marchi e specializzazioni produttive.

L'aggregazione non rappresenta una rinuncia all'autonomia imprenditoriale ma **uno strumento per affrontare insieme investimenti che singolarmente risultano sempre più difficili da sostenere.**

# Le reti d'impresa rappresentano uno strumento efficace di collaborazione, mentre le aggregazioni industriali rispondono all'esigenza di costruire una maggiore integrazione strategica e organizzativa.

## Reti impresa

Collaborazione su progetti specifici

Le imprese mantengono strutture completamente autonome

Obiettivo: sviluppare singole iniziative

Durata spesso legata al progetto

Limitato impatto sulla struttura patrimoniale

## Aggregazioni industriali

Integrazione strategica di lungo periodo

Condivisione di risorse, governance e investimenti

Obiettivo: rafforzare la competitività complessiva

Visione industriale stabile

Rafforzamento commerciale e patrimoniale ovvero maggiore capacità di investimento

Le aggregazioni industriali sono processi complessi che richiedono competenze, tempo e strumenti dedicati.

Per questo è necessario un ecosistema capace di accompagnare le imprese dalla fase di analisi fino al consolidamento della nuova realtà industriale.

Per funzionare, un percorso di aggregazione richiede un soggetto capace di svolgere un ruolo di regia lungo tutte le fasi del processo; un soggetto terzo capace di:

- individuare le opportunità di aggregazione;
- facilitare il dialogo tra le imprese;
- coordinare competenze industriali, organizzative e finanziarie;
- accompagnare il percorso fino alla sua realizzazione.

Le trasformazioni in atto richiedono strumenti di politica industriale capaci di accompagnare le imprese non solo nell'innovazione tecnologica, ma anche nei percorsi di crescita dimensionale.

La proposta consiste nell'attivazione di un **modello regionale permanente** che favorisca la nascita e lo sviluppo di aggregazioni industriali, accompagnando le imprese lungo tutte le fasi del percorso. L'obiettivo non è sostenere singole operazioni di aggregazione, ma **creare le condizioni affinché le imprese possano crescere insieme, sviluppando progetti industriali più solidi, competitivi e orientati al lungo periodo**.

Il modello prevede:

- strumenti di autovalutazione;
- accompagnamento specialistico;
- supporto alla definizione dei piani industriali;
- strumenti finanziari dedicati;
- governance condivisa.

Promuovere percorsi di aggregazione significa rafforzare la competitività dell'intero ecosistema produttivo regionale.

L'obiettivo è **costruire imprese più solide, filiere più integrate** e un territorio maggiormente attrattivo per investimenti, competenze e partnership industriali, **preservando e rafforzando nel tempo il patrimonio industriale del settore legno arredo regionale**.

Questa strategia può contribuire a:

- rafforzare la patrimonializzazione delle imprese;
- consolidare filiere industriali integrate e competitive;
- attrarre investimenti;
- favorire il ricambio generazionale e manageriale;
- aumentare l'attrattività – e quindi la competitività - del Friuli Venezia Giulia nei confronti di investitori e partner industriali;
- rafforzare la resilienza del sistema produttivo regionale.

Il mutato scenario competitivo richiede una riflessione sulle politiche di sviluppo del sistema manifatturiero regionale.

La proposta presentata costituisce un possibile **modello di intervento, finalizzato a sostenere la crescita dimensionale e la competitività** del sistema manifatturiero regionale. Essa intende rappresentare una base di confronto con il sistema produttivo, con Confindustria e con le altre rappresentanze imprenditoriali, per definire e condividere con l'Amministrazione Regionale un **percorso comune di politica industriale a sostegno della competitività** del Friuli Venezia Giulia.

CLUSTER FVG
LEGNO ARREDO CASA

# CLUSTER LEGNO ARREDO CASA FVG SOCIETÁ BENEFIT

## Insieme per competere

Quando la collaborazione tra imprese diventa un vantaggio competitivo per i mercati e per il territorio

28 luglio 2026