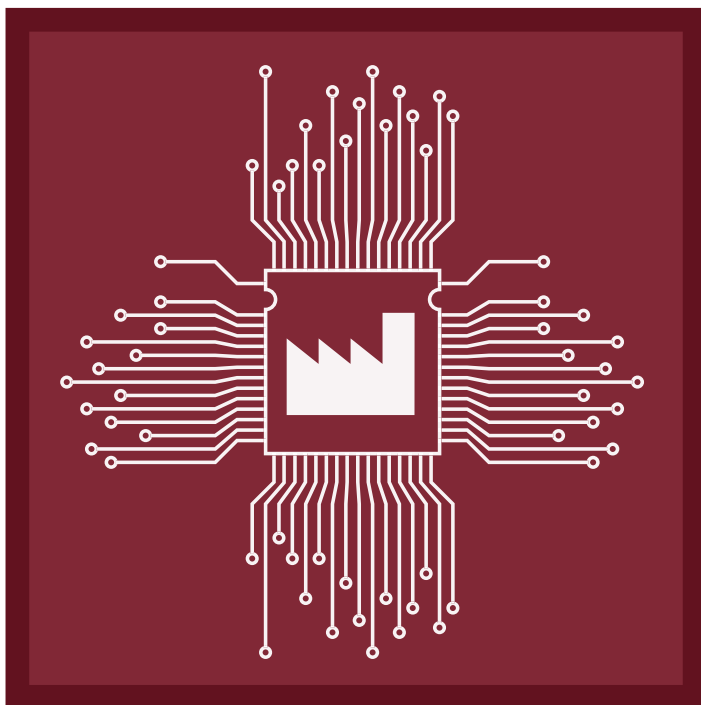


INDUSTRIA, ITALIA

Ce la faremo se saremo intraprendenti

a cura di
Riccardo Gallo

Prefazione di Eugenio Gaudio



Collana Materiali e documenti 61

INDUSTRIA, ITALIA

Ce la faremo se saremo intraprendenti

*a cura di
Riccardo Gallo*

Prefazione di Eugenio Gaudio

con i contributi di

*Daniela Addressi, Roberto Adrower, Giuseppe Bonifazi
Marco Bravi, Mario Calabrese, Cinzia Capalbo, Alessandro Corsini
Antonio D'Alessandro, Paolo De Filippis, Luca Di Palma
Fabio M. Frattale Mascioli, Riccardo Gallo, Damiano Garofalo
Carlo Martino, Franco Medici, Francesco Napolitano
Cristiana Piccioni, Daniela Pilone, Massimo Pompili, Antonello Rizzi
Aldo Roveri, Nicola Roveri, Giovanni Solimine*



SAPIENZA
UNIVERSITÀ EDITRICE

2020

Il lavoro di redazione è stato supportato a vario titolo da tre Dipartimenti di Ingegneria: Chimica Materiali Ambiente, Civile Edile Ambientale, Meccanica Aerospaziale.

Copyright © 2020

Sapienza Università Editrice

Piazzale Aldo Moro 5 – 00185 Roma

www.editricesapienza.it

editrice.sapienza@uniroma1.it

Iscrizione Registro Operatori Comunicazione n. 11420

ISBN 978-88-9377-153-5

DOI 10.13133/9788893771535

Pubblicato a settembre 2020



Quest'opera è distribuita
con licenza Creative Commons 3.0
diffusa in modalità *open access*.

Cura editoriale: Enrica Pisano

Editing grafici e figure: Francesco Aldo Tucci

Impaginazione: Compomat / Silvia Maschio

In copertina: elaborazione grafica a cura di Carlo Martino, Roma (2020).

Indice

Prefazione <i>Eugenio Gaudio</i>	xI
PARTE I – IERI: DAL 2008 AL 2019	1
1. Produttività e tecnologie <i>Riccardo Gallo</i>	3
2. Chimica <i>Luca Di Palma</i>	13
2.1. La situazione pre-crisi 2008-09	13
2.2. La crisi del 2008-09	15
2.3. La spinta della sostenibilità	16
2.4. Il periodo 2009-2019	17
2.5. La situazione a inizio 2020	18
2.6. La crisi del 2020	22
3. Metallurgia <i>Daniela Pilone</i>	27
3.1. Situazione dell'industria metallurgica	27
3.2. La metallurgia in Italia	30
4. Meccanica <i>Alessandro Corsini</i>	33
4.1. Quadro di riferimento	33
4.2. Evoluzione 2009-2019	35

5. Costruzione mezzi di trasporto	45
<i>Nicola Roveri</i>	
5.1. Quadro di riferimento	45
5.2. Evoluzione 2008-2019	51
6. Gomma e vetro	57
<i>Giuseppe Bonifazi</i>	
6.1. Gomma	57
6.2. Vetro	63
7. Industria dell'arredamento	69
<i>Carlo Martino</i>	
7.1. Introduzione	69
7.2. Genesi dell'industria italiana dell'arredamento	70
7.3. La crisi del 2008 e le strategie di contrasto	73
7.4. Conclusioni	78
8. Sistema moda	81
<i>Mario Calabrese e Cinzia Capalbo</i>	
8.1. Il Sistema Moda Italiano tra il 2008 e il 2019	81
8.2. Moda e sostenibilità	84
8.3. Verso la digitalizzazione	89
8.4. Verso l'integrazione operativa tra gli operatori di filiera	93
9. Logistica e trasporto merci	99
<i>Cristiana Piccioni</i>	
9.1. Un settore eterogeneo e complesso	99
9.2. Evoluzione (o regressione) del mercato?	102
9.3. Tutti i nodi vengono al pettine	103
9.4. Produttività del lavoro e innovazione tecnologica	105
10. Alimentare	109
<i>Marco Bravi</i>	
10.1. Imparare dalla crisi del 2008-2009	109
10.2. Punti di forza e di debolezza	114
11. Elettronica	121
<i>Antonio d'Alessandro</i>	
11.1. L'industria elettronica negli ultimi dieci anni	121
11.2. I prodotti innovativi degli ultimi dieci anni	122

11.3. I principali produttori	125
11.4. Sviluppo nell'ultimo decennio	127
12. Farmaceutica e cosmetica	131
<i>Roberto Adrower</i>	
12.1. Contesto	131
12.2. Innovatività e mercato	131
12.3. Health-care ed export	134
12.4. Valore aggiunto dell'industria farmaceutica	135
12.5. Farmaceutica e mercato del lavoro	135
12.6. La competizione	135
12.7. Investimenti	136
12.8. Impatto delle normative sulla filiera del farmaco	136
12.9. Tecnologie in sanità	138
13. Le grandi opere	141
<i>Daniela Addressi</i>	
14. Prodotti per edilizia	157
<i>Franco Medici</i>	
14.1. Introduzione	157
14.2. Andamento degli investimenti	157
14.3. Cemento e calcestruzzo	159
14.4. Piastrelle ceramiche, materiali isolanti e laterizi	161
14.5. Conclusioni	163
15. L'industria del petrolio	167
<i>Paolo De Filippis</i>	
15.1. Introduzione	167
15.2. Gli shock petroliferi del 1973 e del 1979	168
15.3. Dalla crisi del 1979 a quella del 2000	171
15.4. La crisi del 2009	172
15.5. Prezzi, costi, consumi	173
15.6. La raffinazione italiana	174
16. Stampa ed editoria	179
<i>Giovanni Solimine</i>	
16.1. Panorama	179
16.2. Editoria libraria	181

16.3. Stampa quotidiana e periodica	186
16.4. Alla ricerca di uno spazio per il futuro	190
17. Industria radiotelevisiva	195
<i>Damiano Garofalo</i>	
17.1. Dalla crisi alla rivoluzione delle <i>over-the-top</i>	195
17.2. La vecchia tv e la sfida dell' <i>on-demand</i>	198
18. Telecomunicazioni	203
<i>Aldo Roveri</i>	
18.1. Premessa	203
18.2. La precedente sistemistica di rete	204
18.3. Le iniziative tecniche tra il 2008 e il 2019	206
18.4. Lo stato economico della filiera	211
18.5. Conclusioni	213
19. Infrastrutture idriche	217
<i>Francesco Napolitano</i>	
PARTE II – OGGI	225
20. Crisi 2020	227
<i>AA. VV.</i>	
PARTE III – DOMANI: DAL 2021 IN AVANTI	237
21. Governo del territorio	239
21.1. Una nuova consapevolezza	239
21.2. Cura del territorio (<i>Daniela Addressi</i>)	241
21.3. Dissesti idrogeologici (<i>Aldo Roveri e Francesco Napolitano</i>)	242
21.4. Ciclo dell'acqua (<i>Francesco Napolitano</i>)	246
21.5. Monitoraggio delle infrastrutture (<i>Daniela Addressi</i>)	248
21.6. Materiali da costruzione (<i>Franco Medici</i>)	250
22. Cambio modalità di vita	253
22.1. A casa (<i>Carlo Martino</i>)	253
22.2. Come alimentarsi (<i>Marco Bravi</i>)	262
22.3. Come vestirsi (<i>Mario Calabrese e Cinzia Capalbo</i>)	266
22.4. Come curarsi (<i>Roberto Adrover</i>)	270
22.5. La filiera chimica (<i>Luca Di Palma</i>)	279

22.6. Guardare la tv (<i>Damiano Garofalo</i>)	282
23. Mobilità	287
23.1. Orientamenti generali (<i>Fabio Massimo Frattale Mascioli</i>)	287
23.2. Che auto comprare (<i>Nicola Roveri</i>)	293
23.3. Riflessi sulla metallurgia (<i>Daniela Pilone</i>)	294
23.4. Lo scenario idrogeno (<i>Alessandro Corsini</i>)	296
23.5. La e-mobility (<i>Massimo Pompili</i>)	301
23.6. Verso la transizione energetica (<i>Paolo De Filippis</i>)	303
23.7. Logistica futura trasporto merci (<i>Cristiana Piccioni</i>)	305
24. Trasferimento tecnologico e digitale	311
24.1. Trasferimento tecnologico (<i>Riccardo Gallo</i>)	311
24.2. Competitivi se digitali (<i>Antonello Rizzi</i>)	314
25. Investire in conoscenza	325
25.1. Competitività (<i>Riccardo Gallo</i>)	325
25.2. Il costo dell'ignoranza (<i>Giovanni Solimine</i>)	329
26. Sintesi e conclusioni <i>Riccardo Gallo</i>	335
Note biografiche degli autori	343

7. Industria dell'arredamento

Carlo Martino

7.1. Introduzione

L'industria dell'arredamento è formalmente un ambito limitato della più ampia industria del legno-arredo (codice Ateco 16) che include l'intera filiera del mobile, dalla produzione delle materie prime (legno, sughero, ricomposti, ecc.) ai semi lavorati (pannelli, ecc.), al mobile (codice Ateco 31), fino all'arredamento nel suo complesso. Questo fa sì che molti dei dati economici che citeremo siano distinti per macro-settore legno-arredo e altri siano riferiti al solo settore arredamento. Quest'ultimo trova a sua volta diverse articolazioni, distinguendosi in arredamento per uffici, cucine, imbottiti fino a includere il settore dell'illuminazione e dell'arredo-bagno.

Nonostante tale complessità, si cercherà di delineare le principali caratteristiche e dinamiche del settore nel periodo preso in esame: 2008-2019.

Nel più ampio settore industriale manifatturiero italiano l'arredamento rappresenta tradizionalmente uno dei punti di forza del nostro Paese, associato alle famose "FFF" del made in Italy: *Fashion, Food & Furniture*.

Tale successo è certamente debitore del legame sinergico che storicamente detiene con il design, che distingue il mobile italiano dalla produzione spesso anonima di altre aree del globo. Il design italiano del mobile si è distinto a livello planetario per la sua capacità di armonizzare innovazione estetica con innovazione tecnologica e tipologica. Designer e imprenditori hanno stabilito dei sodalizi forieri di numerosi prodotti che per originalità e contenuti innovativi sono divenuti masterpiece della Storia del Design. All'opposto, l'industria dell'arredamento rappresenta

uno dei settori industriali a più basso contenuto tecnologico – raramente ci si imbatte in mobili con contenuti meccanici, elettronici e informatici – anche se la qualità del mobile italiano dipende oggi più che mai da un originale mix tra saper fare artigianale e processi automatizzati prossimi al modello dell'industria 4.0. Nel più ampio scenario dell'industria manifatturiera del Paese, il settore del legno-arredo e nello specifico quello del mobile nelle sue principali articolazioni – cucina, ufficio, imbottiti, illuminazione, ecc. – nonostante la crisi del 2008 e il brusco calo di fatturati e di export a essa seguito, rappresenta uno dei settori con le migliori performance sia in termini di compagine imprenditoriale che di appeal sui mercati internazionali.

7.2. Genesi dell'industria italiana dell'arredamento

L'industria de mobile in Italia si sviluppa in alcune specifiche aree del paese – già vocate alla produzione artigianale del mobile – a partire dal Secondo Dopoguerra per rispondere al grande tema politico e sociale del paese: “una casa per tutti”, l'ambizioso programma di costruzione e ricostruzione di abitazioni seguito alla distruzione bellica e al fenomeno dell'urbanesimo emersi alla fine del conflitto. Fratino nel 1946 dalle pagine di *Domus* dichiarava: “Quindici milioni erano i vani da costruire e arredare, e prioritaria l'urgenza di mettere a punto un sistema di componibilità perché, così considerato, il mobile è per così dire pronto a entrare nel nuovo ordine di idee sull'abitazione promosso dalla prefabbricazione” (Fratino, 1946, citato in Pansera, 1993, pp. 107-109). Un programma che subordinava e associava quindi l'industria dell'arredamento allo sviluppo dell'industria edilizia, mettendo in evidenza un legame che, vista l'oscillazione della domanda interna dell'industria dell'arredamento contemporaneo, ancora oggi è più che vitale.

Nonostante l'emergenza residenziale dell'immediato Dopoguerra, l'industria italiana del mobile, proprio per la sua matrice artigianale, non si è posta, per fortuna, solo l'obiettivo di rispondere all'emergenza con un'offerta di mobili economici, ma ha voluto mantenere viva anche quella tradizione del mobile elitario e si connota pertanto con una doppia anima che rispecchia due assunti culturali: “L'orgoglio della modestia” e “Il lusso necessario” (De Fusco, 2007, p. 112). Sono questi i due poli cui faranno riferimento varie iniziative relative a eventi e imprese; la RIMA (Riunione Italiana Mostre di Arredamento) per esempio, nel ricostruito palazzo della Triennale, organizza nel 1946 la prima mostra di prototipi

di arredi per case economiche “con elementi semplici, componibili e a basso prezzo” (De Fusco, 2007, p. 112); l'anno successivo invece, gli architetti Luigi Caccia Dominioni, Ignazio Gardella e Corrado Corradi dell'Acqua fondano l'azienda Azucena, orientata a produrre mobili esclusivi ed elitari.

Come emblema di un'industria dell'arredamento povera ma di qualità, negli anni del Secondo Dopoguerra si diffusero modelli di sedie, poltrone e tavoli in giunco, rattan e midollino che, ancora in linea con un'economia autarchica, utilizzavano come materie prime fibre naturali autoctone, facilmente reperibili e dai costi accessibili e soprattutto impiegavano una manodopera artigianale, anch'essa accessibile, rappresentata dai maestri cestai diffusi nei proto-distretti industriali del Paese. Emblematici in tal senso i progetti delle poltrone “Margherita” del 1950 disegnata da Franco Albini per la Vittorio Bonacina e “Continuum” del 1963 di Gio' Ponti per l'azienda Pierantonio Bonacina.

All'opposto l'azienda Azucena attraverso la rivisitazione storicista di alcuni arredi disegnati ad hoc per case, proponeva una “[...] produzione aristocratica e [...] “conservatrice”, forse, addirittura “decadente”, mai supportata da una teorizzazione” (Pansera, 1993, p. 109). Tra i prodotti emblematici la poltrona in ferro, legno e pelle “Catilina” del 1958 e le lampade “Base Ghisa” del 1953 entrambe di Luigi Caccia Dominioni.

La dicotomia tra mobile ricco e mobile povero però perde di efficacia già negli anni Cinquanta, anni in cui la produzione seriale prende per così dire il sopravvento. Dal punto di vista estetico De Fusco sostiene che: “In tale periodo non si ebbe uno stile unitario [...], né si ebbe una linea che prevalesse sulle altre. Tuttavia, benché con esempi eccezionali [...] questo decennio fu una sorta di “sommario” che racchiude molte tendenze successivamente apparse sulla scena” (2007, p. 114).

Tra le due vie seguite dall'embrionale industria dell'arredamento se ne aprirà una terza, che porterà anch'essa alla realizzazione di masterpieces della Storia del Design, e cioè la via della sperimentazione materica e dell'innovazione tecnologica. Sempre negli anni Cinquanta l'architetto Marco Zanuso con la poltrona “Lady” per l'azienda Arflex (1951) introduce nella produzione degli imbottiti la gommapiuma e il nastro *cord* (una fascia elastica), facendo compiere all'industria del mobile imbottito un balzo in avanti verso l'industrializzazione e, insieme a Osvaldo Bersani, anima dell'azienda di mobili per ufficio Tecno e a Gino Sarfatti, fondatore dell'Arteluce (nota azienda di lampade), Zanuso

rappresenterà quell'ala definita high-tech del design dell'arredamento italiano.

Se gli anni Cinquanta rappresentano il brodo primordiale in cui si coltivano i fondamenti dell'industria e del design del mobile italiano (Arteluce, Fratelli Saporiti, Fratelli Busnelli, Gavina, Kartell, Poltronova, Tecno, Zanotta, ecc.), gli anni Sessanta sono gli anni del trionfo (Pantera, 1993, p. 147) e quelli in cui il design italiano si impone a livello internazionale. Prendono infatti forma nuovi progetti imprenditoriali che diventeranno i veri ambasciatori del made in Italy nel mondo. "In questi anni, la cultura del progetto diventa anche azione, realtà fatta di cose nuove e belle che creano i presupposti di un habitat domestico meno arcaico e farraginoso. Cose che, fra l'altro, aprono le porte a una più allargata affermazione del made in Italy in campo internazionale" (*ibidem*).

Tra le azioni che proiettano con più forza il design italiano nella modernità e nel mondo c'è l'innovazione rappresentata dalle materie plastiche nell'arredamento che, nella partnership feconda tra imprese (Pirelli, Montecatini, Anic, Eni, Kartell, Abet laminati, ecc.) e designer, è riuscita in quegli anni a generare degli archetipi tipologici rimasti insuperati come la sedia monomaterica in polipropilene o in polietilene, antesignana della moderna sedia monoblocco economica da esterni.

L'ubicazione geografica dei brand del design del mobile è stata prevalentemente nei territori in cui erano disponibili materie prime e soprattutto un sedimentato saper fare locale costituito prevalentemente da artigiani, dando vita a quelli che poi diventeranno distretti industriali o sistemi produttivi locali e che ancora oggi mostrano il loro enorme potenziale dato dalla tradizione, dalla sinergia tra imprese e dalle economie di scala generate (approvvigionamenti, manodopera specializzata, logistica, ecc.).

Il nord-est dell'Italia è l'area in cui si concentrano ancora oggi le industrie dell'arredamento (43%) (Ufficio Studi Mediobanca, 2019, p. 9) in distretti quali la Brianza, per il mobile e Udine, per le sedie. Altre concentrazioni si registrano in Toscana, mobile in stile, nelle Marche, con il distretto di Pesaro, specializzato in cucine o infine in Puglia e Basilicata con il più recente distretto degli imbottiti. La natura dell'impresa del mobile italiana è stata storicamente di tipo familiare e ancora oggi la gran parte delle aziende di proprietà italiana, il 90% (*ibidem*), conserva un sistema di governance ristretto a poche persone, spesso appartenenti alla stessa famiglia. Nomi quali Cassina, Busnelli, Borsani,

Boffi, Guzzini, Snaidero, rimandano a dinastie della storia dell'industria del mobile italiano e che dalla dimensione della piccola impresa si sono trasformate lentamente, senza non poche difficoltà, in importanti holding internazionali.

Negli ultimi venti anni, infatti, le sfide rappresentate dall'internazionalizzazione, che richiede un tipo di organizzazione imprenditoriale e anche una cultura manageriale diversa, nonché l'affacciarsi sul mercato globale di player sempre più agguerriti, sta spingendo le industrie del mobile a sperimentare nuovi assetti societari con risultati non sempre positivi. Aggregazioni, fusioni, ingresso nei capitali di fondi di *private equity*, le cosiddette operazioni di M&A (Merger & Acquisition) sono oggi le dinamiche che caratterizzano l'industria del mobile italiano, con un ritmo che ha visto i deal raddoppiare tra il 2017 e il 2018 (PwC, 2018). Nonostante questi sforzi però, come ha affermato recentemente David Pambianco: "La dimensione media dei gruppi del design italiano [. . .] resta ancora parecchio lontana da quella dei competitor in grado di muoversi sui mercati globali" (2019, p. 20).

Nei decenni a seguire l'epoca d'oro della ricostruzione e del boom economico, le industrie dell'arredamento italiane hanno gradualmente costruito un vero e proprio habitat, un ecosistema in cui si collocano designer (e le relative scuole), il mondo del retail qualificato, editoria specializzata e soprattutto fiere ed eventi. Il *Salone Internazionale del Mobile di Milano* che, dall'inizio degli anni Novanta si è trasformato nella *Milano Design Week*, il più grande evento del design al mondo, che include tutto il sistema del design e non più solo l'arredamento, è stato lo strumento propulsivo più potente messo a punto dalle associazioni degli imprenditori del mobile fin dal 1961. Oggi il solo Salone del Mobile muove nell'arco di cinque giorni più di 350 mila visitatori da 188 paesi e oltre a rappresentare un palcoscenico internazionale, genera flussi di business importanti sia per il settore che per la città di Milano.

7.3. La crisi del 2008 e le strategie di contrasto

Il 2007 è stato un anno di grande successo sia per l'industria del legno-arredo nella sua interezza (39,798 miliardi di euro di produzione con un incremento del 4,5% sull'anno precedente e +8,4% di export), sia per il sub-settore dell'arredamento (23,693 miliardi di euro con un +3,9% sull'anno precedente e +8% di export che comunque equivale al 50,6% dell'intero fatturato, Federlegno/Cosmit 2008). È stato l'anno del-

la svolta come dichiarato dall'allora presidente del Cosmit (l'ente gestore del Salone del Mobile di Milano), Rosario Messina, che ha segnato un "cambiamento strutturale delle imprese verso l'internazionalizzazione" (*ibidem*) raggiungendo una quota più che doppia del mercato internazionale rispetto ad altri settori manifatturieri italiani. Sempre in riferimento al 2007 il presidente di FederlegnoArredo, Roberto Snaidero a sua volta metteva in luce il livello di integrazione strategica raggiunto da alcune aziende italiane, che per l'internazionalizzazione avevano iniziato ad affiancare con successo, alla tradizionale qualità del prodotto, investimenti in comunicazione e posizionamento del marchio e nella distribuzione (*ibidem*).

Tra i fattori di successo dichiarati: la specializzazione e la capacità delle imprese del mobile di essere riconosciute come trend-setter, grazie alla forte sinergia con il design.

Nel 2007 sono i sub-settori delle cucine (+16,7%), dei mobili per ufficio (+15,6%) e dell'illuminazione (+12%) a far registrare degli incrementi più rilevanti mentre il primo settore per valori esportati, gli imbottiti, rimane stabile. L'industria del mobile italiana era tra i *top exporter* del mondo, la cui prima posizione era da poco stata raggiunta dalla Cina.

Il 2007 ancora oggi rappresenta l'apice di un trend di crescita del settore del mobile italiano che, a distanza di 13 anni, non è stato ancora eguagliato. Eppure il 2007 aveva rappresentato un punto di arrivo, l'anno in cui faticosamente il sistema industriale italiano del mobile si era riorganizzato dopo l'adozione dell'euro e dopo quanto questi aveva comportato in termini di riadeguamento dei costi delle materie prime e di cambi monetari sui diversi mercati. Già nel comunicato stampa Cosmit 2008 citato, si accennava al rischio di un'inversione di tendenza durante l'anno. Il vero *annus horribilis*, per gli effetti della crisi economico finanziaria internazionale, non è stato però il 2008, che beneficiava ancora del trend positivo del 2007, ma il 2009, anno in cui diminuisce drasticamente (-18,2%) il fatturato dell'intero comparto legno-arredo e del 17,6% quello specifico dell'arredamento; calano del 21,9% le esportazioni del primo e del 21,6% quelle del secondo. Per fortuna resta positivo il saldo tra export e import.

Da quel momento in poi inizia una lenta risalita che vedrà risultati positivi fino al 2017 e 2018, anni in cui il fatturato legno-arredo si attesta sopra i 40 miliardi di euro, con incrementi annui che oscillano tra il 2% e il 5%, e comunque superano, a distanza di più di 10 anni, il valore del 2007; mentre il fatturato dell'arredamento superiore ai 16 miliardi con

incrementi anche qui oscillanti tra il 2% e il 5% ma con valori complessivi inferiori ai 23,6 miliardi del 2007 (FederlegnoArredo Eventi, 2019). Di poco superiore rispetto al 2007 è la percentuale di export che si attesta sul 51% mentre è diverso lo scenario internazionale che vede gli USA salire al secondo posto, dopo la Francia, tra i paesi maggiori importatori del mobile made in Italy.

Oltre al lieve incremento dell'export, il settore del mobile in Italia ha tenuto anche grazie al sostegno della domanda interna incentivata dai bonus mobili (CSIL_Centro Studi Industria Leggera, 2018) e supportata anche dal leggero incremento delle compravendite immobiliari (+5%) e dai bonus concessi ad alberghi e agriturismi per il reimpianto di corredi arredativi.

Dal *Focus Aziende legno-arredo* dell'Ufficio Studi Mediobanca dell'aprile 2019 si evince che sostanzialmente dal 2013 al 2017 (intervallo di tempo analizzato su un campione di 330 aziende) sia l'intero comparto legno-arredo, che nello specifico l'ambito del mobile nelle sue articolazioni (cucine, mobilio domestico, imbottiti, ufficio e spazi pubblici ed infine illuminazione) hanno visto una lieve e costante crescita. Il comparto legno-arredo nel quinquennio ha visto un incremento dei fatturati del 25,8% e il mobilio del 28,5% (cucine 24%, mobilio domestico 28,4%, ufficio 47,8, imbottiti 17,6, illuminazione 11,9%) con un export cresciuto del 23,5% per il legno-arredo e del 25,9% per il mobilio. Il valore dell'export più alto dei sotto-settori è quello del mobile per ufficio attestatosi su una variazione 2013-2017 del 38,6%.

L'indice di industrialità dedotto dal "valore aggiunto su fatturato" sempre nel quinquennio preso in esame da Mediobanca è risultato in crescita per l'intero comparto legno-arredo (23,1% nel 2013, 24,3% nel 2017) e per il mobilio (23,8% nel 2013, 25% nel 2017); con performance negative nell'ambito delle cucine, dei mobili per ufficio, positive invece nell'ambito del mobile domestico e degli imbottiti, infine molto positivo rispetto a una percentuale già alta nel settore dell'illuminazione (30,1% nel 2013, 33,7% nel 2017) a dimostrazione che questo è l'ambito dell'arredamento a più alto valore aggiunto in termini di innovazione. L'industria della produzione di apparecchi per l'illuminazione domestica e tecnica, grazie alla diffusione delle sorgenti LED e OLED ha visto la più radicale rivoluzione industriale dell'ultimo secolo, nemmeno equiparabile all'introduzione dei tubi al neon innestatasi su quella delle sorgenti a incandescenza. Tale innovazione che ha integrato anche tutte le nuove tecnologie (*Smart Objects* e *IoT-Internet of Things*) nella logica di

sviluppo della domotica, e ha quindi visto la riprogettazione di tutti gli apparecchi di illuminazione sui nuovi standard illuminotecnici derivanti dall'adozione delle nuove sorgenti. Sul fronte della compagine societaria in funzione soprattutto dell'internazionalizzazione e del "salto di scala del mercato" (AA. VV., 2008, p. 19) e quindi dell'adozione di strategie imprenditoriali per affrontare i nuovi mercati ed il mercato globale, l'industria italiana del mobile ha reagito con lentezza nello sperimentare nuovi assetti e, come detto, non sempre con risultati brillanti.

La ridotta dimensione delle aziende italiane dell'arredamento era già avvertita come un tema critico nel rapporto dello TEH-Ambrosetti redatto nel 2008 per Federlegno e Cosmit con il supporto di un comitato guida. Nello studio che aveva coinvolto imprenditori (Boffi, Kartell, Poltrona Frau) ed esperti di economia (Ravazzoni e Verganti) si suggerivano quattro possibili strategie di aggregazione che avrebbero portato alla creazione di una "massa critica" dell'industria italiana del mobile di maggiore impatto sui mercati esteri, e nello specifico: la creazione di poli (modello di aggregazione per acquisizioni); le alleanze strategiche (aggregazione flessibile per ricercare economie di scopo soprattutto sul retail); le aggregazioni a progetto (per affrontare salti di scala); i modelli aggregativi di retailer indipendenti (aggregazione di retailer intorno a un leader di network). A distanza di più dieci anni sembra che la criticità sia ancora elevata ma a questo punto inevitabile. Sostiene infatti David Pambianco che: "[...] le sfide che si profilano appaiono non rimandabili e avranno un vincolo dimensionale così stringente che è lecito immaginare, in un tempo ragionevolmente breve, che si dimezzerà il numero di industrie del comparto" (2019, p. 20).

La strategia che sembra essere stata maggiormente perseguita dalle industrie italiane del mobile negli ultimi dieci anni è stata quella della creazione di poli attraverso l'M&A.

Il settore dell'illuminazione, già leader dell'industrialità, è quello che si è sdoganato più di altri dalla logica della gestione familiare. Nel 2015 il fondo di private equity Investindustrial, guidato da Andrea Bonomi e poi da Gabriele del Torchio, ha acquisito Flos oltre a B& B e successivamente (2018) la danese Louis Poulsen, dando vita alla Neweco Design Holding (ricavi aggregati di 542 milioni di euro nel 2018 e 85% di export); del 2018 è invece l'acquisizione di Fontana Arte da parte di Italian Creation Group, la holding che include anche brand quali Driade, Valcucine e Toscoquattro. Sempre del 2018 è l'acquisizione della giovane azienda di successo Davide Groppi da parte del polo del design italiano

IDB – Italian Design Brands. Anche altri brand quali Targetti Sankey e I Guzzini tra il 2017 e il 2019 hanno visto il passaggio rispettivamente al gruppo italiano 3F e al gruppo svedese Fagerhult (Bello, 2019a).

Nell'ambito più specifico del mobile la creazione di poli è avvenuta molti anni prima. Risale infatti al 2003 la creazione dei fondi Charme I da parte di Luca e Matteo Montezemolo e altri investitori, che ha generato la Poltrona Frau Group, il polo dell'arredamento di alta gamma quotato nel 2006 in borsa con brand quali appunto Poltrona Frau (2003), Cappellini (2004), Cassina (2005) e Alias che si è poi separata. Dopo aver raggiunto gli obiettivi, i fondi Charme nel 2014 hanno ceduto la Poltrona Frau Group al gruppo americano Haworth, già partner per la distribuzione, cambiando la denominazione in Lifestyle Design (436 milioni di fatturato nel 2018 con il 74% di export).

I primi anni Duemila avevano visto anche la creazione del fondo Opera, da parte di Renato Preti, che avevano associato brand dell'alta orficeria quali Bulgari, al mobile di lusso, B&B, e outdoor Unopiù, con l'obiettivo di sviluppare sinergie per il mercato dell'alta hospitality (Bulgari Hotel Milano e Bali); sinergie che includevano anche i designer. Antonio Citterio era infatti l'autore delle architetture così come degli arredi. Il progetto di Preti si conclude nel 2006, quando Bulgari decide di ritornare al core business dei gioielli.

Accanto alle acquisizioni ad opera dei fondi di private equity o di altri soggetti finanziari, le industrie italiane dell'arredamento che presidiano la fascia alta del mercato hanno contrastato la crisi del 2008 e risolto alcune delle principali criticità facendo direttamente delle acquisizioni di brand complementari alla propria mission (Molteni& C forma il Molteni Group con Unifor e Dada, Boffi acquisisce nel 2015 De Padova e nel 2018 Adl, ecc.), acquisendo non solo la reputation dei marchi acquistati, ma anche le reti commerciali e i *flagshipstore*.

Il design, nel percorso di risalita delle industrie dell'arredamento dal 2008 al 2019, ha giocato un ruolo centrale, sia lavorando sull'innovazione del prodotto, pensato spesso più per il mercato del contract che per quello reale dell'arredamento domestico, sia diventando esso stesso veicolo di internazionalizzazione attraverso la creazione di un vero e proprio "designer star system", in grado di accogliere, come già anticipato nello studio del 2008 di Federlegno/Ambrosetti "nuove culture del progetto" (AA. VV., 2008, p. 9) capaci di attrarre compratori esteri. Una tale strategia è rintracciabile per esempio nel catalogo multiculturale e nel grande successo nell'export dell'azienda di imbottiti Moroso, e

prima della Cappellini (talent scout internazionale che ha battezzato nomi importanti del design contemporaneo). È inoltre accaduto che designer stranieri, avviati al successo dalla collaborazione con aziende dell'arredamento italiane abbiamo poi sposato progetti imprenditoriali autonomi come nel caso emblematico di Tom Dixon, designer londinese di origini tunisine scoperto da Giulio Cappellini nei primi anni Novanta e oggi a capo dell'impresa omonima o la più recente vicenda del designer cinese, Chi Wing Lo, che dopo aver collaborato per anni con l'azienda di ebanisteria Giorgetti, ha fondato l'azienda Dimensione Chi Wing Lo.

Il mondo del design ha generato a sua volta dei designer/brand: Antonio Citterio, Piero Lissoni, Matteo Thun, Patricia Urquiola, dei professionisti molto prolifici capaci di innestare dei virtuosi flussi di progetti/prodotti, andando ad esempio a firmare prestigiosi progetti di hotel, di edifici per uffici e più recentemente di megayacht, integrando nei progetti di interior, prodotti da loro realizzati con aziende italiane dell'arredamento. Infine la questione tecnologica. Come detto il comparto dell'industria dell'arredamento non spicca per innovazioni tecnologiche, anche per una questione genetica: i mobili non sono dei devices o delle automobili, anche se, ci sono esempi – si veda la scrivania "io.T" della Tecno – in cui è possibile integrare le nuove tecnologie nell'arredo. L'innovazione tecnologica sta in alcuni casi nei materiali, nella comunicazione (l'universo del digitale), ma sta soprattutto nei processi produttivi e gestionali, e in questo senso l'industria italiana dell'arredamento è all'avanguardia. Molte imprese per affrontare la crisi, oltre ad investire sull'innovazione del prodotto – oggi più che mai green oriented – hanno investito in tecnologie per i processi produttivi e di gestione. Sistemi fortemente automatizzati, l'industria 4.0, si alternano a lavorazioni artigianali, così come ordini e commesse vengono gestiti da sofisticati software e da magazzini meccanizzati.

7.4. Conclusioni

Dalla sintetica descrizione dell'industria italiana dell'arredamento fin qui fatta, emerge l'immagine di un sistema complesso, di grande tradizione e qualità, che dalle dinamiche postbelliche e dalle crisi finanziarie descritte appare più che mai resiliente, in grado cioè di riadattarsi e di rispondere con tenacia e iniziativa alla variazione delle condizioni di contesto.

La crisi aperta dal lockdown mondiale legata alla pandemia Covid-19, sicuramente acuirà alcune delle principali criticità del sistema, ma darà anche la possibilità di ripensare, migliorare e risolvere molte di queste. Tra le problematiche persistenti, come visto, c'è il tema della dimensione contenuta delle industrie, che ha una sua ragione storica legata all'evoluzione di un sistema/paese di tipo agricolo/artigianale in uno industriale, inizialmente destinato a un mercato interno, ma che ormai da qualche decennio è chiamato a competere con il mercato globale.

C'è la criticità legata alla obsoleta cultura manageriale della governance delle industrie, che richiede un radicale cambiamento di formazione e di assetto. Ci sono le sfide associate alla conversione dei sistemi produttivi a nuovi modelli sostenibili dal punto di vista ambientale, economico e sociale. C'è, infine, la rivoluzione digitale, che vede l'industria dell'arredamento opporre delle resistenze anche a fronte di oggettive prospettive di crescita e sviluppo. A suo favore c'è, invece, una grande reputazione mondiale derivata dal sinergico legame con il design, con una millenaria cultura del saper fare e con la capacità unica di saper evocare attraverso gli oggetti, luoghi ed esperienze desiderabili. Ci si augura che il mix di criticità e peculiarità, indotto dalla crisi generata dalla pandemia, possa originare nuovi modelli di sviluppo in grado di sostenere ancora a lungo il made in Italy.

Bibliografia

AA. VV., *Italian Life Style. Una tremenda opportunità. Strategie mondiali tra Design e Retail innovativo*, Milano, 2008.

AA. VV., *Rapporto di previsione sul settore del mobile in Italia 2018/2020*, Milano, 2018.

AA. VV., *Digit-Fur. L'impatto della trasformazione digitale nel settore legno-arredo*, Milano, 2019.

M. BELLO, *Si accendono le M& A*, in "Pambianco Design", IV, 2 (2019a), pp. 58-62.

M. BELLO, *I leader crescono del 6 per cento*, in "Pambianco Design", IV, 2 (2019b), pp. 44-46.

CSIL_CENTRO STUDI INDUSTRIA LEGGERA, *Rapporto di Previsione sul Settore del Mobile in Italia 2018/20*, 2018.

R. DE FUSCO, *Made in Italy. Storia del Design italiano*, Bari, 2007.

FEDERLEGNO/COSMIT, *I Saloni 2008 Per Una Svolta*, 2008.

FEDERLEGNOARREDO EVENTI, *I Saloni 2019*, 2019.

G. GRAMIGNA, *Le Fabbriche del Design. I produttori dell'arredamento domestico in Italia*, 2007, Torino.

D. PAMBIANCO, *Il consolidamento necessario*, in "Pambianco Design", IV, 2 (2019), p. 20.

A. PANSERA, *Storia del Disegno Industriale italiano*, Bari, 1993.

PWC, *Consumer market. Italy | M& A Trends | 2018*, 2018, www.pwc.com/it.

UFFICIO STUDI MEDIOBANCA, *Aziende legno-arredo 2013-2017*, 2019, p. 9.

L'industria italiana sta ragionando su cosa fare per superare la terribile caduta provocata dall'epidemia. Alla precedente e meno grave crisi globale del 2008, l'industria aveva risposto con nuove tecnologie, prodotti, riorganizzazione delle fabbriche, acquisizioni e fusioni. Aveva recuperato solo in parte. Con poca guida di politica industriale. Già prima dell'epidemia, il quadro generale stava cambiando. Stava finendo l'era della globalizzazione. La quarta rivoluzione industriale divampava. In Italia, l'occupazione non soffriva numericamente, ma il lavoro si era dequalificato. La fermata del mondo nella primavera del 2020 ha drammatizzato le cose. Sarà difficile per le imprese rispondere a questa caduta con le proprie forze. Sarà erosa la loro liquidità, ma il problema non è finanziario, cioè non si risolve con i soldi pubblici. Il problema è strategico ed esistenziale. Il digitale faciliterebbe il trasferimento tecnologico alle imprese anche piccole e consentirebbe loro di partecipare al progresso. Ma l'Italia è molto indietro anche in questo. Per investire in competenze, ritrovare il valore del merito, recuperare posizioni nel ranking mondiale, occorrerebbero un progetto Competitività serio e di legislatura, e uno qui definito Missionari tecnologici. Con questo volume Sapienza, Università di Roma, offre il suo contributo sociale, culturale ed economico.

Il volume è stato curato da Riccardo Gallo, con i contributi di Daniela Addessi, Roberto Adrower, Giuseppe Bonifazi, Marco Bravi, Mario Calabrese, Cinzia Capalbo, Alessandro Corsini, Antonio d'Alessandro, Paolo De Filippis, Luca Di Palma, Fabio M. Frattale Mascioli, Riccardo Gallo, Damiano Garofalo, Carlo Martino, Franco Medici, Francesco Napolitano, Cristiana Piccioni, Daniela Pilone, Massimo Pompili, Antonello Rizzi, Aldo Roveri, Nicola Roveri, Giovanni Solimine.

ISBN 978-88-9377-153-5



9 788893 771535

