



INDAGINE SULLE IMPRESE DEL COMPARTO ARREDO-ILLUMINAZIONE IN ITALIA

Aprile 2026

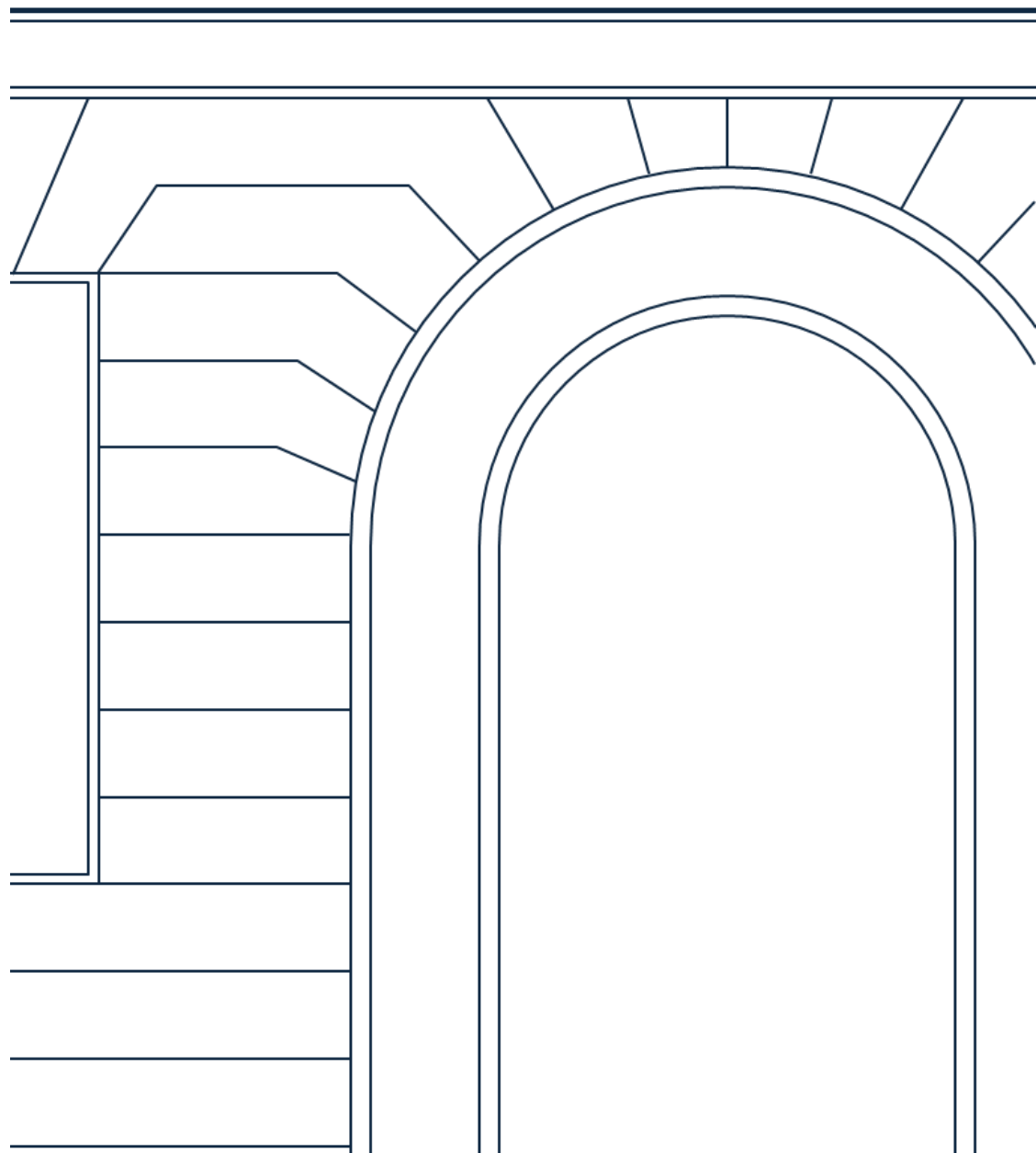


AREA STUDI
MEDIOBANCA

INDICE

Nota metodologica

1. Il comparto dell'arredo-illuminazione in Italia
2. Il panel delle imprese dell'arredo-illuminazione monitorato dall'Area Studi Mediobanca
3. I risultati dell'indagine congiunturale e strutturale
4. I risultati dell'indagine congiunturale e strutturale: focus sui territori



NOTA METODOLOGICA

Nel presente report il **comparto dell'arredo e dell'illuminazione** è definito facendo riferimento alla classificazione delle attività economiche ATECO, adottata dall'ISTAT per le rilevazioni statistiche ufficiali. Il perimetro settoriale è stato costruito aggregando un insieme selezionato di attività manifatturiere appartenenti alla Sezione C, individuate sulla base di criteri di affinità produttiva, funzionale e di mercato.

Il comparto comprende le imprese attive nella **fabbricazione di mobili e sistemi di illuminazione**, includendo sia l'arredo per uso civile sia le produzioni a maggiore specializzazione funzionale, quali gli **arredi destinati ad ambiti professionali e sanitari**. Rientrano inoltre nel perimetro alcune attività manifatturiere affini, riconducibili alla realizzazione di **elementi di arredo e di chiusura in diversi materiali** (legno, metallo e plastica), caratterizzate da processi produttivi e logiche industriali analoghe.

In particolare, ai fini dell'analisi sono state considerate le seguenti classi ATECO 2007: 31 (fabbricazione di mobili), 27.40.09 (fabbricazione di apparecchi per illuminazione), 32.50.13 (fabbricazione di mobili per uso medico), nonché alcune classi selezionate delle divisioni 16, 22 e 25, relative a produzioni manifatturiere connesse per destinazione d'uso e integrazione funzionale.

La definizione adottata consente di rappresentare in modo unitario un comparto articolato, nel quale convivono produzioni eterogenee ma fortemente interrelate, evitando una lettura frammentata per singola attività. Eventuali confronti con altre fonti statistiche o studi settoriali devono pertanto tenere conto delle specificità del perimetro qui delineato.

1 - IL COMPARTO DELL'ARREDO-ILLUMINAZIONE IN ITALIA



DEMOGRAFIA DELLE IMPRESE DEL COMPARTO ARREDO-ILLUMINAZIONE IN ITALIA

13.710

SOCIETÀ DI CAPITALI ATTIVE NEL 2025

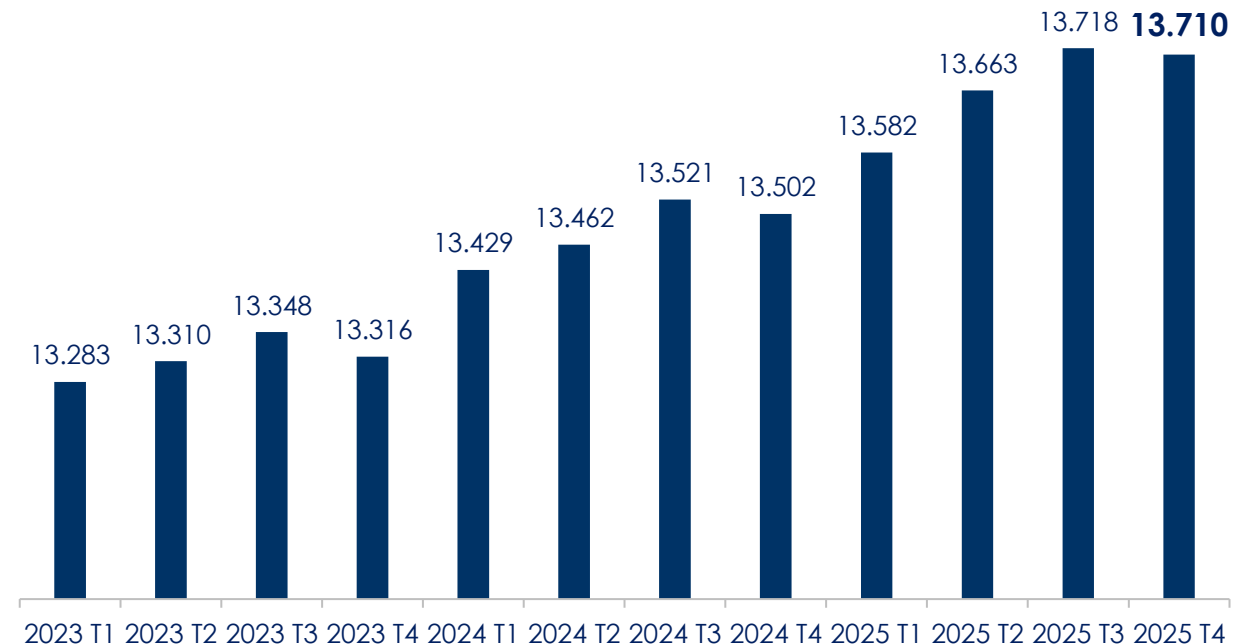


20 anni

ETÀ MEDIA

- ◆ Considerando le sole società di capitali, nel 2023 il numero delle aziende attive è stato pari a 13.316 unità. Nel 2024 il dato è salito a 13.502 (+1,4% a.a.) e **nel 2025 è cresciuto ulteriormente portandosi a 13.710 unità** (+1,5% a.a.).
- ◆ Le imprese risultano ben distribuite sull'intero territorio nazionale: il 29% ha sede nel Nord Est, il 25% nel Nord Ovest, il 24% nel Sud e Isole e il 22% nel Centro.
- ◆ **L'età media delle imprese si attesta a 20 anni.** Le aziende del Nord Est presentano una maggiore anzianità (23 anni), seguite da quelle del Nord Ovest (22) e del Centro (20). Le imprese del Mezzogiorno sono invece relativamente più giovani (17 anni).
- ◆ Nel 2025 le imprese giovanili* sono 585, pari al 4,3% del totale, confermando una presenza limitata di nuove iniziative nel comparto. Le imprese straniere** ammontano a 729 (5,3%), a indicare una prevalenza dell'imprenditoria nazionale. Più rilevante il peso delle imprese femminili*** che, con 1.992 unità, rappresentano il 14,5% delle imprese attive, evidenziando un contributo significativo, seppur ancora lontano dall'essere paritario.

Numero di imprese attive del comparto arredo-illuminazione; 2023-2025, trimestri



ARREDO-ILLUMINAZIONE IN ITALIA: STRUTTURA E PERFORMANCE DEL SETTORE

€32,1 mld

FATTURATO AGGREGATO 2024

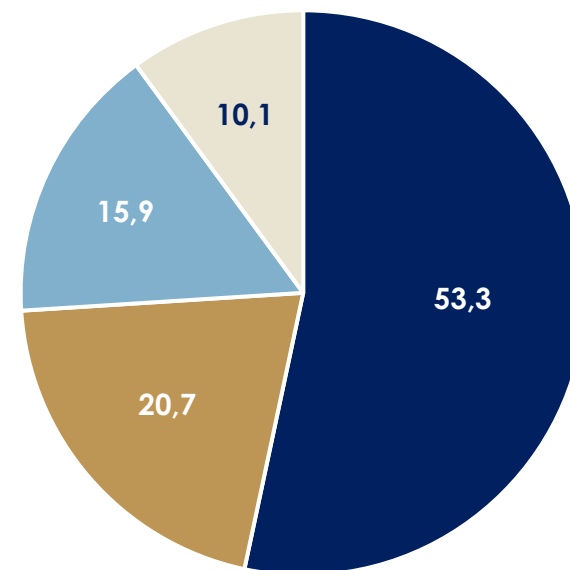


-2,9%

FLESSIONE DEL FATTURATO 2024/2023

- ◆ Nel 2024 il settore arredo-illuminazione ha registrato un fatturato complessivo pari a 32,1 miliardi di euro, fortemente concentrato nelle imprese di dimensioni minori: il 53,3% è generato da aziende con ricavi sotto i 19 milioni di euro. Seguono le imprese con fatturato tra 19 e 49,99 milioni (20,7%) e quelle tra 50 e 199,99 milioni (15,9%), mentre le aziende oltre i 200 milioni contribuiscono per il 10,1%.
- ◆ Rispetto al 2023, il fatturato complessivo del settore è diminuito del 2,9%, con una flessione più marcata tra le imprese di dimensioni minori. In particolare, le aziende con vendite inferiori ai 19 milioni di euro hanno registrato un calo del 3,6%. Riduzioni più contenute hanno interessato le imprese con ricavi compresi tra 19 e 49,99 milioni (-1,4%) e quelle nella fascia 50-199,99 milioni (-1,9%). In controtendenza, invece, le imprese di maggiori dimensioni, con turnover superiore ai 200 milioni di euro che hanno chiuso l'anno con una crescita del 3,1%*.
- ◆ A livello territoriale, il settore ha registrato una flessione in tutte le aree del Paese: più contenuta nel Nord Est (-1,9%), più accentuata nel Nord Ovest (-2,8%) e nel Centro (-3,5%), con il calo più marcato nel Sud (-5,4%)*.

Quota di fatturato per classe dimensionale, in %



■ <19 milioni ■ 19-49,99 milioni ■ 50-199,99 ■ >200 milioni

UN PUNTO SUL CAPITALE UMANO

25%

PRESENZA FEMMINILE SUL TOTALE DEGLI OCCUPATI



94%≈

PERSONALE ASSUNTO A TEMPO INDETERMINATO

- ◆ Considerando le sole società di capitali, il numero dei dipendenti nel 2025 è stato pari a poco meno di 127mila unità (+0,7% rispetto al 2024) di cui il 57% riguarda imprese con meno di 50 dipendenti.
- ◆ **La presenza femminile rappresenta il 25% della forza lavoro** con differenze significative a livello territoriale: l'incidenza risulta più elevata nel Nord Est (28%) e nel Nord Ovest (26%), si riduce nel Centro (23%) e scende al 17% nel Sud.
- ◆ **Il 94% circa delle risorse è assunto a tempo indeterminato** ed è prevalentemente impiegato con orario pieno di lavoro.
- ◆ Guardando al comparto nella sua interezza, la qualifica più diffusa è quella operaia, che rappresenta il 65% della forza lavoro. Seguono le figure impiegatizie con il 29% degli occupati e gli apprendisti con il 4%, mentre i quadri e dirigenti costituiscono una quota più contenuta, pari al 2%.

LE VENDITE OLTRECONFINE DEL COMPARTO ARREDO-ILLUMINAZIONE

+0,4%

VARIAZIONE EXPORT DEL COMPARTO ARREDO-ILLUMINAZIONE 2025/2024



>65%

PESO DELLE ESPORTAZIONI ITALIANE VERSO L'EUROPA NEL 2025

- ◆ Nel corso del 2025 gli scambi con l'estero del comparto mostrano una dinamica complessivamente **invariata (+0,4%)**, inserita in uno scenario internazionale complesso, segnato da andamenti eterogenei tra economie consolidate e mercati emergenti.
- ◆ L'esame dei principali Paesi di destinazione mette in luce un progressivo indebolimento di alcuni mercati storici. Stati Uniti e Francia registrano infatti una contrazione rispettivamente del 4% e del 2,1%. Anche la Cina mostra un arretramento significativo (-9,4%), segnalando una fase di rallentamento dei flussi verso i mercati asiatici. In senso opposto, si rafforza la domanda proveniente da diversi partner europei, con risultati positivi in Germania (+4,8%), Regno Unito (+2,5%), Spagna (+5,6%) e Paesi Bassi (+7,6%).
- ◆ Nel complesso, nel 2025 **l'area europea continua a svolgere un ruolo centrale nella struttura dell'export, concentrando oltre il 65% del valore complessivo delle vendite estere del settore.**

Esportazioni italiane del settore arredo-illuminazione:
incidenza e variazione dell'export per Paese di destinazione (Top 10)

	Incidenza % (2025)	Variazione % 2025/24
Francia	14,3	-2,1
Stati Uniti d'America	12,0	-4,0
Germania	10,3	+4,8
Regno Unito	6,3	+2,5
Spagna	5,0	+5,6
Svizzera	4,5	-0,1
Cina	2,5	-9,4
Paesi Bassi	2,4	+7,6
Polonia	2,3	-4,7
Emirati Arabi Uniti	2,3	+2,9

ARREDO-ILLUMINAZIONE IN ITALIA: ALCUNI TEMI CALDI (PARTE 1)



- ◆ **Pressione regolatoria e complessità competitiva:** adeguamento a nuovi standard europei su prodotto, tracciabilità e informazioni lungo la filiera, con incremento dei costi strutturali e di compliance e maggiore complessità gestionale, soprattutto per gli operatori meno strutturati. A ciò si affianca una crescente competizione internazionale, in particolare da parte di Paesi a più basso costo di produzione, che accentua la pressione sui margini e rafforza la necessità di presidiare il valore distintivo dell'offerta.
- ◆ **Riorganizzazione industriale e resilienza operativa:** evoluzione verso filiere più corte e maggiormente controllate, finalizzata alla riduzione del rischio operativo e della volatilità, con investimenti mirati in processi flessibili, digitalizzazione e automazione a supporto della continuità produttiva. In un contesto di elevata incertezza geopolitica e commerciale, la capacità di adattamento organizzativo diventa un fattore critico di resilienza.
- ◆ **Sostenibilità come vincolo industriale:** da tema reputazionale a leva strutturale e misurabile, con impatti diretti su materiali, processi e ciclo di vita del prodotto. La sostenibilità incide in modo crescente sulla struttura dei costi, sulle scelte di sourcing e sul posizionamento competitivo, diventando elemento qualificante soprattutto nei segmenti a maggiore valore aggiunto.
- ◆ **Centralità del progetto, del design e del posizionamento premium come leva di presidio del valore:** crescente integrazione tra arredo e illuminazione nello spazio e nelle funzioni d'uso, accompagnata da uno spostamento del valore dal prodotto standard a soluzioni progettuali e servizi ad alto contenuto. Qualità, design e capacità creativa si confermano leve chiave per presidiare i segmenti medio-alti e premium, meno esposti alla competizione di prezzo e più coerenti con una strategia di differenziazione.

ARREDO-ILLUMINAZIONE IN ITALIA: ALCUNI TEMI CALDI (PARTE 2)



- ◆ **Spazi ibridi e convergenza funzionale:** progressiva convergenza tra indoor e outdoor e tra funzioni residenziali, lavorative e ricettive, a fronte di una domanda più articolata e multi-segmento, ma strutturalmente orientata verso soluzioni plurifunzionali. Questa evoluzione rafforza il ruolo dell'offerta integrata e delle competenze progettuali lungo tutta la catena del valore.
- ◆ **Export selettivo e integrazione con altri ecosistemi:** l'internazionalizzazione resta un pilastro strutturale, ma in uno scenario caratterizzato da maggiore volatilità, asimmetrie regolatorie e barriere commerciali. Diventa centrale un approccio più selettivo ai mercati, basato su presidio locale, diversificazione geografica e capacità di adattamento. In parallelo, crescono le opportunità di integrazione con edilizia, real estate, turismo e non residenziale, soprattutto nei progetti complessi.
- ◆ **Contract come stabilizzatore della domanda:** domanda più resiliente e strutturalmente più stabile rispetto al retail tradizionale, caratterizzata da maggiore visibilità dei flussi, personalizzazione dell'offerta e centralità dell'esecuzione, del servizio e della capacità di integrazione. Il contract rafforza il passaggio da logiche di prodotto a logiche di sistema e servizio.
- ◆ **Capitale umano, competenze e innovazione:** la centralità di progetto, innovazione e sostenibilità accentua il fabbisogno di competenze specialistiche e multidisciplinari. All'invecchiamento della forza lavoro e alle difficoltà di ricambio generazionale si affianca l'esigenza di attrarre nuove professionalità, rendendo il capitale umano e l'accesso all'innovazione fattori critici di medio periodo, in particolare per le PMI.

**2 - IL PANEL DELLE IMPRESE DELL'ARREDO-ILLUMINAZIONE
MONITORATO DALL'AREA STUDI MEDIOBANCA**



IDENTIKIT DELLE MAGGIORI IMPRESE DEL COMPARTO ARREDO-ILLUMINAZIONE IN ITALIA MONITORATE DALL'AREA STUDI MEDIUMBANCA

€19,9mld

FATTURATO AGGREGATO 2024



>60%

RAPPRESENTATIVITÀ

- ◆ Indagine su 530 aziende manifatturiere italiane con fatturato superiore ai 10 milioni di euro che operano nei comparti dell'arredamento (472 imprese) e dell'illuminazione (58).
- ◆ Fatturato aggregato: **19,9 miliardi di euro** nel 2024 (43% destinato oltreconfine).
- ◆ Forza lavoro: poco più di 61.000 risorse nel 2024.
- ◆ **Rappresentatività: pari ad oltre il 60% delle vendite del comparto arredo-illuminazione italiano***.

LOCALIZZAZIONE E DIMENSIONE DELLE 530 IMPRESE OSSERVATE

83%

QUOTA DI IMPRESE DI DIMENSIONE 10-49 MILIONI DI EURO

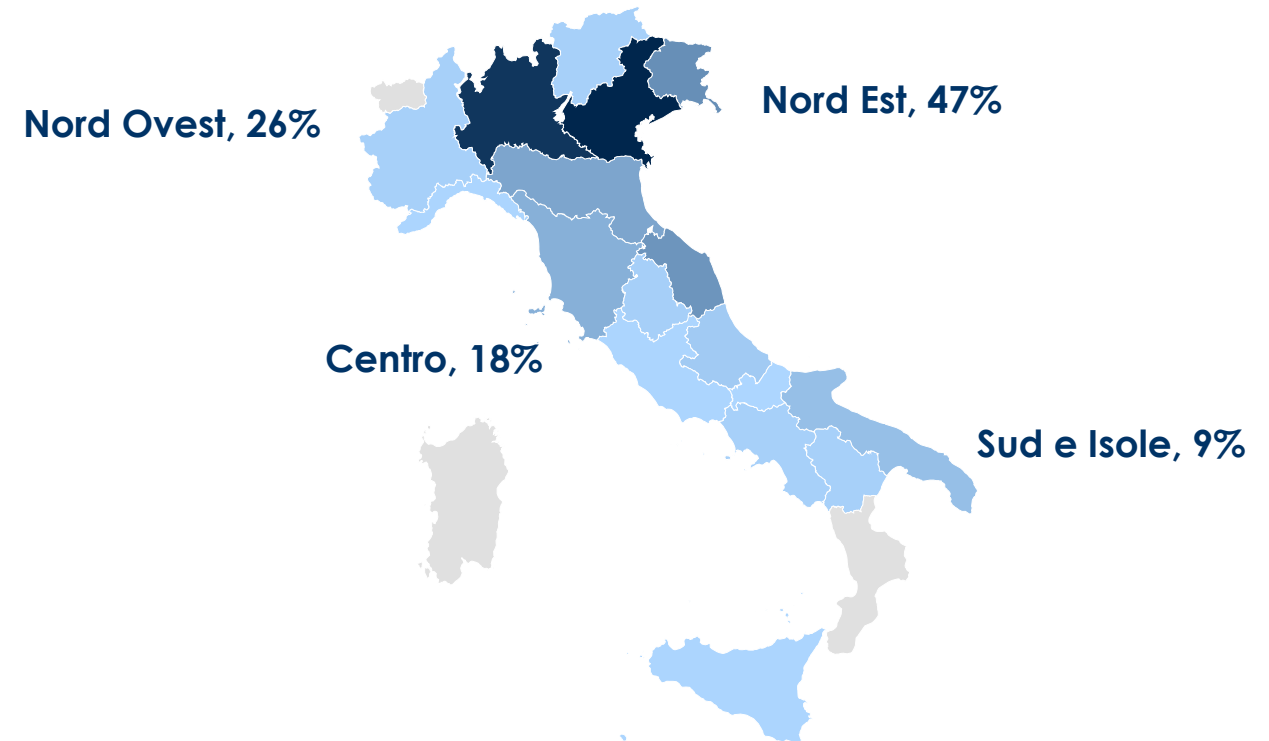


63%

QUOTA DI IMPRESE UBICATE IN CONTESTI DISTRETTUALI

- ◆ Il 47% delle imprese osservate ha sede nel Nord Est, seguito dal Nord Ovest (26%). Il 18% è ubicato nel Centro Italia, mentre il restante 9% nel Sud e nelle Isole.
- ◆ La distribuzione del fatturato evidenzia un'elevata concentrazione nel Nord Est (47%), seguito dal Nord Ovest (26%), dal Centro (20%) e dal Mezzogiorno (7%).
- ◆ In termini di destinazione delle vendite, la quota più elevata di export complessivo è riconducibile al Nord Ovest (52%), seguito dal Nord Est (45%). Valori più contenuti emergono nel Sud e nelle Isole (36%) e nel Centro (33%).
- ◆ **In termini dimensionali, prevalgono le imprese di minore taglia (10-49 milioni di euro), che rappresentano l'83% del totale, generano il 48% del fatturato complessivo e registrano una quota export pari al 35%. Le imprese con turnover compreso tra 50 e 99 milioni costituiscono l'11% del campione (19% del fatturato, quota export 47%), mentre le aziende più grandi (>100 milioni) sono il 6%, concentrano il 33% delle vendite ed esportano il 53% dei loro ricavi totali.**
- ◆ **Il 63% delle imprese osservate ha sede in contesti distrettuali***, cui è riconducibile il 70% delle vendite complessive e una quota export pari al 46%. Le imprese localizzate in aree residuali rappresentano invece il 37% in termini numerici, il 30% del turnover ed esportazioni pari al 38% delle vendite globali.

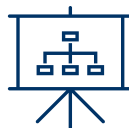
Georeferenziazione delle imprese, in % del totale**



ASPETTI DI GOVERNANCE: CARATTERISTICHE DEI BOARD

3 membri

CONSISTENZA MEDIANA DEI BOARD

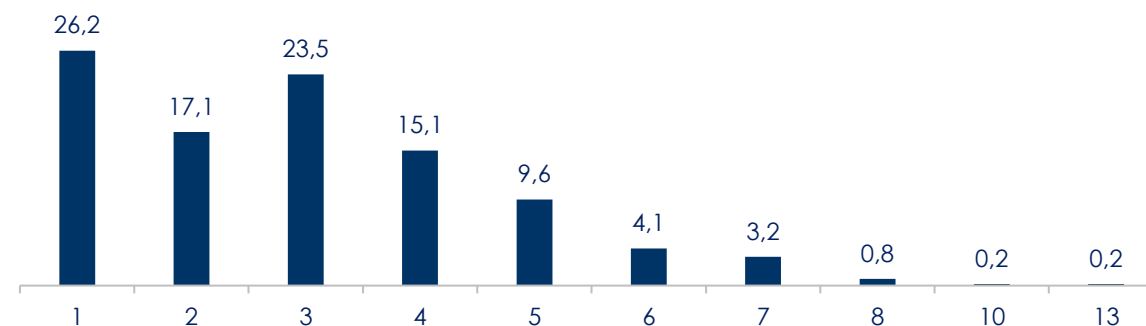


58,2 anni

ETÀ MEDIA DEI BOARD

- Le aziende del comparto arredo-illuminazione monitorate presentano una **consistenza mediana dei board pari a tre membri**. I consigli monocratici, ove la gestione è demandata all'amministratore unico, ricorrono nel 26,2% dei casi.
- L'età media dei board è pari a 58,2 anni**. Le presidenze, anche nel caso di associazione con la carica di consigliere delegato, sono ricoperte da soggetti relativamente più anziani (tra i 64 e i 66 anni), con la più alta soglia di accesso (34 anni). In media si aggirano sui 60 anni i soggetti che ricoprono la carica di vicepresidente (58,1 anni, 61,4 anni se associata a quella di consigliere delegato) e quella di amministratore unico (59,3 anni); ruotano invece intorno ai 55 anni i consiglieri delegati (55,6 anni) e i consiglieri (54,9 anni in media). I componenti più giovani hanno 24 anni (un vicepresidente e un consigliere), quello più anziano 98 (presidente).

Frequenza % dei board in base alla numerosità dei membri



Carica	Età media	Età mediana	Età minima	Età massima
Presidente	64,2	64,0	30,0	98,0
Presidente e Consigliere delegato	65,6	63,0	34,0	92,0
Vicepresidente	58,1	59,0	24,0	90,0
Vicepresidente e Consigliere delegato	61,4	62,5	30,0	85,0
Consigliere delegato	55,6	55,0	27,0	88,0
Consigliere	54,9	55,0	24,0	90,0
Amministratore unico	59,3	59,0	32,0	94,0
Totale board	58,2	57,0	24,0	98,0

ASPETTI DI GOVERNANCE: GENERE NEI BOARD

79%

QUOTA DELLE CARICHE MASCHILI NEI BOARD

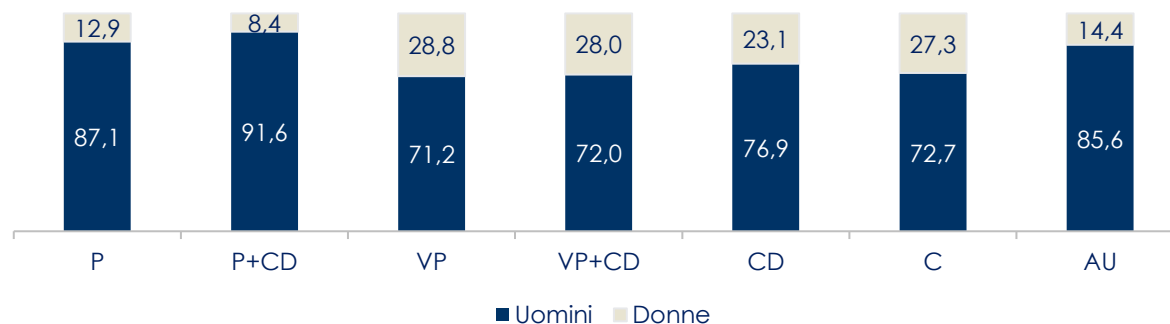


4,1 anni

SCARTO MEDIO DI ETÀ TRA DONNE E UOMINI NEI BOARD

- ◆ Quanto alla composizione dei board per genere, **gli uomini occupano il 79% delle cariche**, le donne il residuo 21%. La presenza femminile varia a seconda della carica esaminata raggiungendo la massima frequenza per la vicepresidenza (28,8% e 28% se associata alla carica di consigliere delegato) e per le cariche consiliari senza deleghe (27,3%) per scendere nel caso della presidenza (12,9%) soprattutto se comporta deleghe operative (8,4%). Al 14,4% si attesta la ricorrenza di amministratrice unica.
- ◆ **Complessivamente, l'età delle componenti femminili dei board è più bassa con una differenza media pari a 4,1 anni** (55 le donne vs 59,1 gli uomini). Lo scarto più marcato si osserva nel ruolo di presidente associato alla carica di consigliere delegato (66,4 anni gli uomini vs 57,3 le donne), seguito da quello di amministratore unico (59,9 vs 55,2) e di consigliere (56,1 vs 51,6). La differenza di età è inferiore a un anno nei ruoli di presidente e vicepresidente associati alla carica di consigliere delegato. Al contrario, quando ricoperta da donne, la sola carica di consigliere delegato presenta un'età media superiore di 1,4 anni rispetto alla corrispondente maschile, mentre per la sola vicepresidenza lo scarto è di 0,4 anni.

Distribuzione delle cariche per genere, in %*



Età media per carica	Età media per carica	
	Uomini	Donne
Presidente	64,2	63,7
Presidente e Consigliere delegato	66,4	57,3
Vicepresidente	58,0	58,4
Vicepresidente e Consigliere delegato	61,6	60,9
Consigliere delegato	55,2	56,6
Consigliere	56,1	51,6
Amministratore unico	59,9	55,2
Totale board	59,1	55,0

ASPETTI DI GOVERNANCE: PROVENIENZA DEGLI AMMINISTRATORI

6,5%

AMMINISTRATORI STRANIERI



61%

RADICAMENTO TERRITORIALE DEGLI
AMMINISTRATORI



49%

APERTURA TERRITORIALE DEI CDA

- ◆ **Il 6,5% degli amministratori è di nazionalità diversa da quella italiana.** I Paesi più rappresentati sono Svizzera (20,4% degli amministratori stranieri), Germania (13,6%) e Francia (12,6%). Seguono: Spagna (6,8%), Svezia e Stati Uniti (5,8% entrambe) e Canada (4,9%).
- ◆ **Il 61% degli amministratori italiani ricopre la propria posizione in una società situata nella stessa provincia di nascita.** Il radicamento territoriale risulta più marcato nelle cariche con deleghe operative, in particolare per la vicepresidenza con deleghe di consigliere delegato (72,9%) e la vicepresidenza senza deleghe (70,7%). Seguono l'amministratore unico (69,9%) e la presidenza associata alla carica di consigliere delegato (69,1%). La quota è più contenuta per i consiglieri senza deleghe, pari al 53,2%.
- ◆ **Il 49% dei CdA delle società ha almeno un membro nato in un'altra provincia.** Le società i cui board sono costituiti per almeno la metà da soggetti provenienti da territori diversi sono concentrate prevalentemente in quattro province: Milano (14,8% del totale), Monza e Brianza (11,8%), Pordenone (10,8%) e Treviso (9,4%).

3 - I RISULTATI DELL'INDAGINE CONGIUNTURALE E STRUTTURALE



CARATTERISTICHE DELLE IMPRESE RISPONDENTI

≈ 30%

TASSO DI RAPPRESENTATIVITÀ DEL FATTURATO E DEGLI ADDETTI DELLE RISPONDENTI

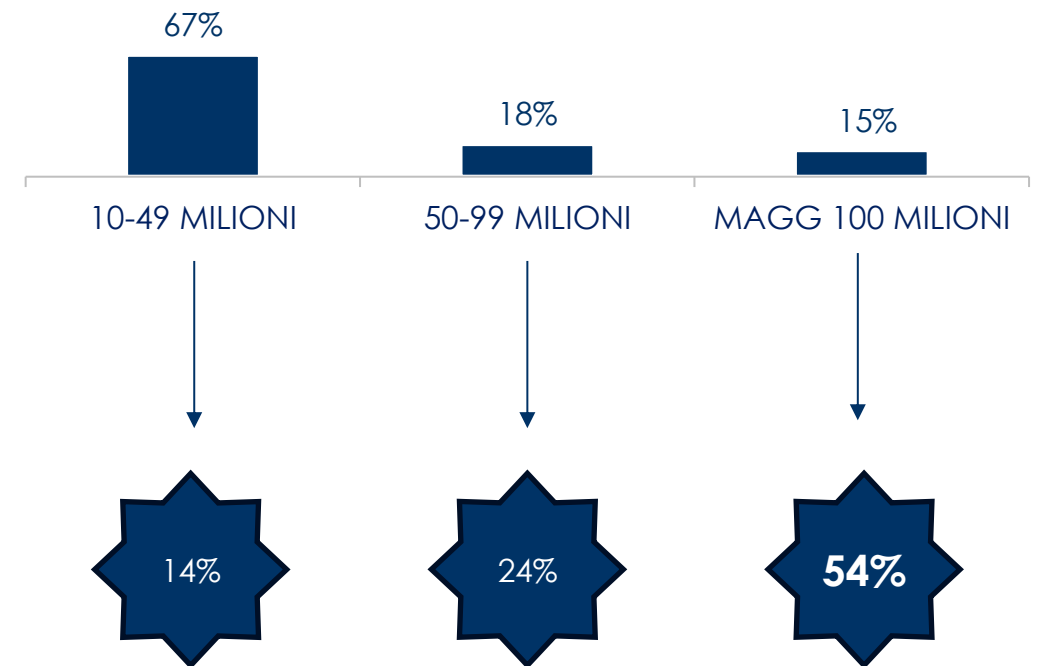


- ◆ L'indagine congiunturale e strutturale è stata condotta mediante la somministrazione alle 530 imprese descritte di un questionario nel periodo compreso tra il 2 marzo e il 3 aprile 2026.
- ◆ **Le imprese rispondenti rappresentano il 30% circa del fatturato e degli addetti delle aziende osservate** (dati non consolidati).
- ◆ Il 67% delle imprese rispondenti rientra nella fascia di fatturato compresa tra 10 e 49 milioni di euro (con un tasso di rappresentatività sulle vendite pari al 14%); il 18% si colloca nella fascia 50-99 milioni, che esprime una rappresentatività del 24%; il restante 15% appartiene alla **fascia di fatturato superiore ai 100 milioni di euro, caratterizzata da un'elevata rappresentatività complessiva pari al 54%***.

54%

TASSO DI RAPPRESENTATIVITÀ DEL FATTURATO DELLE RISPONDENTI CON FATTURATO > 100 MILIONI

Ripartizioni del numero delle imprese rispondenti per dimensione di fatturato; in % del totale



FATTURATO ED ESPORTAZIONI: CRESCITA MODERATA NEL 2025, TRAINATA DAI GRANDI OPERATORI

+1,3%

VARIAZIONE FATTURATO TOTALE 25/24



+1,8%

VARIAZIONE EXPORT 25/24



+3,1%

VARIAZIONE FATTURATO TOTALE 25/24 IMPRESE
>100 MILIONI

- ◆ **Le aziende del comparto arredo-illuminazione monitorate dall'Area Studi Mediobanca hanno chiuso il 2025 con un fatturato complessivo in lieve aumento (+1,3%),** evidenziando un quadro di crescita moderata in un contesto ancora selettivo.
- ◆ Anche sul fronte estero si registrano segnali positivi: **le esportazioni risultano infatti in crescita dell'1,8%,** confermando il ruolo centrale dei mercati internazionali per il settore.
- ◆ L'andamento complessivo riflette tuttavia una forte differenziazione per classe dimensionale. **Le imprese con fatturato superiore ai 100 milioni di euro mostrano un andamento significativamente migliore, con un incremento del fatturato pari al +3,1%,** superiore alla media del comparto e una crescita delle vendite estere del +3,3%, a conferma di una maggiore capacità competitiva sui mercati internazionali. Al contrario, le aziende di dimensione medio-piccola hanno incontrato maggiori difficoltà. In particolare, le imprese con fatturato compreso tra 10 e 49 milioni di euro registrano una flessione sia del fatturato (-2%) sia dell'export (-1,2%), mentre quelle nella fascia 50-99 milioni di euro evidenziano un calo più contenuto, pari a -0,8% sul fatturato totale e -0,9% sulle vendite estere.
- ◆ L'appartenenza a un contesto distrettuale si associa ad andamenti differenziati sia del fatturato complessivo sia dell'export: le imprese ubicate al di fuori di questi territori mostrano una flessione (rispettivamente -1,1% e -3,9%), mentre quelle radicate in distretti e altri sistemi produttivi locali registrano una crescita pari al +1,8% sulle vendite totali e al +2,8% su quelle oltreconfine.
- ◆ Nel complesso, il 2025 delinea quindi un settore in tenuta, ma con una crescita trainata prevalentemente dai grandi operatori e dai contesti distrettuali, mentre le realtà di minori dimensioni continuano a risentire maggiormente delle condizioni di mercato.

PRUDENZA E FIDUCIA GUIDANO LE ATTESE PER IL 2026

63%

IMPRESE CHE STIMANO UNA CRESCITA DELLE VENDITE NEL 2026



+0,8%

CRESCITA DEL FATTURATO TOTALE STIMATA PER IL 2026

- ◆ Le imprese del comparto affrontano il 2026 con aspettative prevalentemente positive, seppur caratterizzate da cautela: **il 63% prevede un incremento del fatturato complessivo**, mentre una quota più contenuta si attende una sostanziale stabilità (15%) o un calo delle vendite (22%).
- ◆ Un quadro sostanzialmente analogo caratterizza le vendite oltreconfine: le valutazioni ottimistiche restano prevalenti (66%), anche se non mancano segnali di prudenza da parte di alcuni operatori, che prevedono risultati invariati (16%) o in calo (18%).
- ◆ **Nel complesso, le stime indicano incrementi limitati – pari allo 0,8% per le vendite totali e allo 0,2% per l'export** – delineando uno scenario di crescita graduale. L'effettivo andamento dipenderà in larga misura dall'evoluzione del contesto geopolitico e macroeconomico, oltre che dalla capacità delle imprese di adattarsi ai cambiamenti in corso e di cogliere le opportunità offerte dai mercati internazionali e da quello domestico.

PUNTI DI FORZA: FLESSIBILITÀ, BRAND E COMPETENZE AL CENTRO

69,7%

IMPRESE CHE RISPONDONO CON FLESSIBILITÀ
ALLE ESIGENZE SPECIFICHE DEI CLIENTI



57,3%

IMPRESE CHE RICONOSCONO IL BRAND COME
LEVA COMPETITIVA



48,3%

IMPRESE CHE INVESTONO SULLE COMPETENZE E
SULLA QUALITÀ DEL CAPITALE UMANO

- ◆ Il principale punto di forza riconosciuto dalle aziende del comparto arredo-illuminazione è la **capacità di adattare e personalizzare l'offerta (69,7%)**, elemento che evidenzia l'importanza della flessibilità e dell'orientamento al cliente nei mercati attuali.
- ◆ Seguono **la riconoscibilità e la reputazione del brand (57,3%)** e **la professionalità e la competenza del personale (48,3%)**, confermando il ruolo strategico degli asset immateriali. Anche la qualità dei prodotti, con possibilità di posizionamento premium (43,8%), e i servizi di post-vendita (40,4%) risultano leve competitive rilevanti.
- ◆ Al contrario, fattori più tradizionali come il prezzo di vendita concorrenziale, la sostenibilità ambientale e l'estensione della rete distributiva sono meno citati, suggerendo che la competizione si gioca sempre più su valore, differenziazione e know-how piuttosto che solo su costo e scala.

Principali punti di forza segnalati dalle aziende*



TRA RESILIENZA E CRESCITA: LE SFIDE VINTE DALLE IMPRESE DELL'ARREDO-ILLUMINAZIONE NEL BIENNIO RECENTE

58,8%

IMPRESE CHE HANNO CONSERVATO MARGINI E COMPETITIVITÀ



52,9%

IMPRESE CHE HANNO AMPLIATO E DIVERSIFICATO L'OFFERTA



49,4%

IMPRESE CHE HANNO RAFFORZATO IL VALORE DEL BRAND

- ◆ Nell'ultimo biennio, **le imprese hanno concentrato i propri sforzi soprattutto sulla conservazione dei margini e della competitività (58,8%)**, segnale di un contesto economico sfidante che ha reso centrale la tenuta della redditività.
- ◆ Parallelamente, **oltre la metà delle aziende ha conseguito obiettivi di ampliamento della gamma di beni e servizi offerti (52,9%)**, puntando sulla diversificazione dell'offerta come leva di adattamento al mercato.
- ◆ **Rilevante anche il consolidamento della reputazione del brand (49,4%)**, a conferma nuovamente dell'importanza degli asset immateriali.
- ◆ Più contenuti risultano invece i risultati legati all'espansione delle quote di mercato, soprattutto all'estero; appaiono marginali anche le strategie di riorganizzazione produttiva tramite outsourcing o rientro delle attività esternalizzate.

Obiettivi raggiunti nell'ultimo biennio*



LE CONDIZIONI CHIAVE PER SOSTENERE LA CRESCITA DEL COMPARTO NEL PROSSIMO BIENNIO

88,5%

IMPRESE CHE CHIEDONO MAGGIORE STABILITÀ ECONOMICA



49,4%

IMPRESE CHE PUNTANO AL CONTENIMENTO DEI COSTI PRODUTTIVI

- ◆ Le imprese indicano come fattore decisivo per lo sviluppo futuro il miglioramento del quadro economico internazionale (88,5%), evidenziando una forte dipendenza da dinamiche macroeconomiche e geopolitiche stabili.
- ◆ Accanto a questo, emerge l'esigenza di interventi mirati sul fronte dei costi, in particolare attraverso la riduzione degli input energetici e produttivi (49,4%) e del cuneo fiscale sul lavoro (44,8%).
- ◆ Nel complesso, le richieste delle imprese evidenziano la necessità di politiche economiche e industriali capaci di creare un contesto più favorevole alla competitività, intervenendo sia sulle condizioni esterne sia sui principali fattori strutturali che incidono sui costi e sull'occupazione.

Azioni richieste per favorire lo sviluppo nel biennio 2026-2027*



L'EFFETTO DEI DAZI SULL'EXPORT DELL'ARREDO-ILLUMINAZIONE

69%

IMPRESE CHE ESPORTANO ARREDO E ILLUMINAZIONE NEGLI STATI UNITI

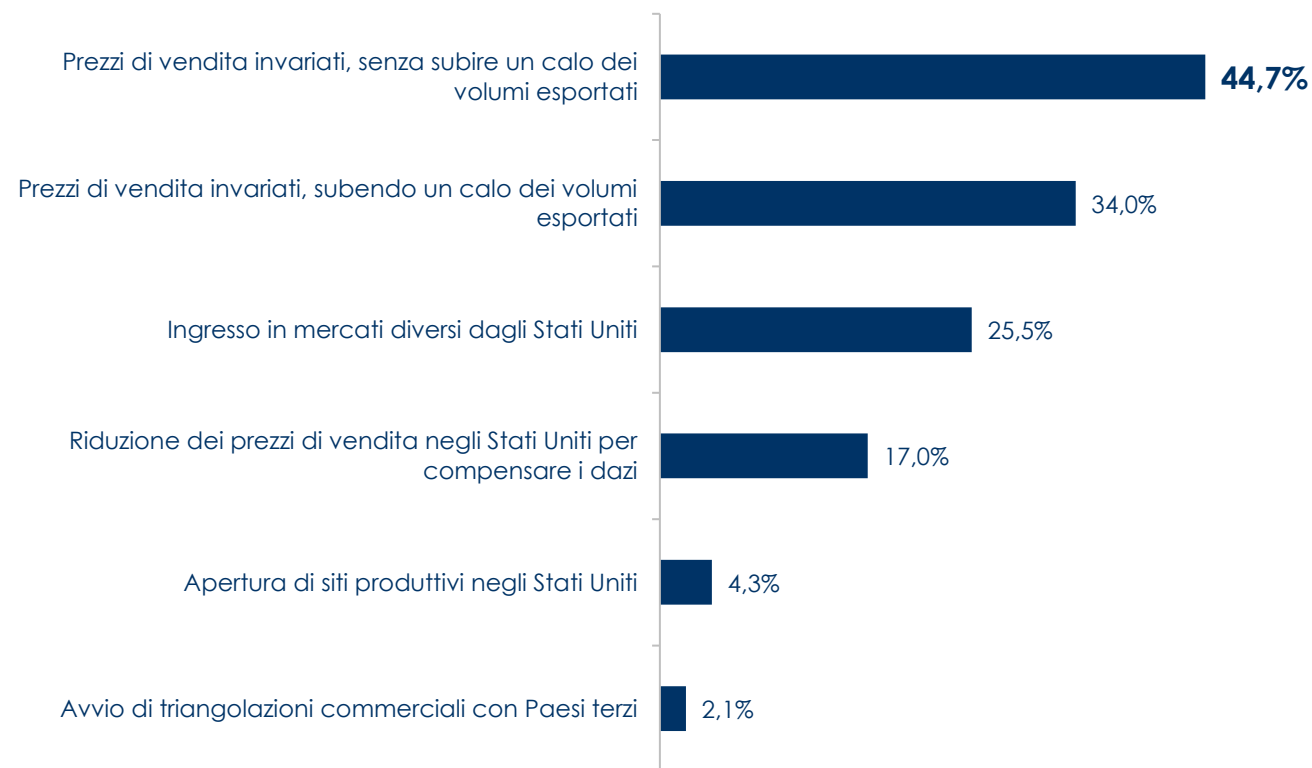


44,7%

IMPRESE CHE HANNO MANTENUTO I PREZZI INVARIATI, SENZA PERDERE QUOTE DI EXPORT

- ◆ Il **69%** delle imprese del settore esporta negli Stati Uniti. In un contesto caratterizzato da un'elevata esposizione al mercato statunitense, l'introduzione dei dazi orienta prevalentemente le imprese verso strategie di mantenimento dei prezzi di vendita.
- ◆ In particolare, il **44,7%** delle rispondenti dichiara di aver mantenuto invariati i prezzi senza registrare cali dei volumi esportati, mentre un ulteriore 34% riesce a difendere i prezzi accettando una riduzione dell'export.
- ◆ Accanto a queste misure, emerge anche una strategia proattiva di diversificazione degli sbocchi commerciali: il 25,5% delle imprese dichiara infatti di aver puntato su mercati alternativi agli Stati Uniti per ridurre la dipendenza da quello americano.
- ◆ Restano invece marginali le scelte più difensive, come la riduzione dei prezzi negli USA (17%) o di lungo periodo come l'apertura di siti produttivi negli Stati Uniti (4,3%).

Strategie in risposta all'imposizione dei dazi*



CAPITALE UMANO SOTTO PRESSIONE: CHI LAVORA (E CHI MANCA) NELLE IMPRESE DELL'ARREDO-ILLUMINAZIONE

25%

PRESENZA FEMMINILE SUL TOTALE DEGLI OCCUPATI



80%

IMPRESE CHE RICORRONO A PERSONALE STRANIERO

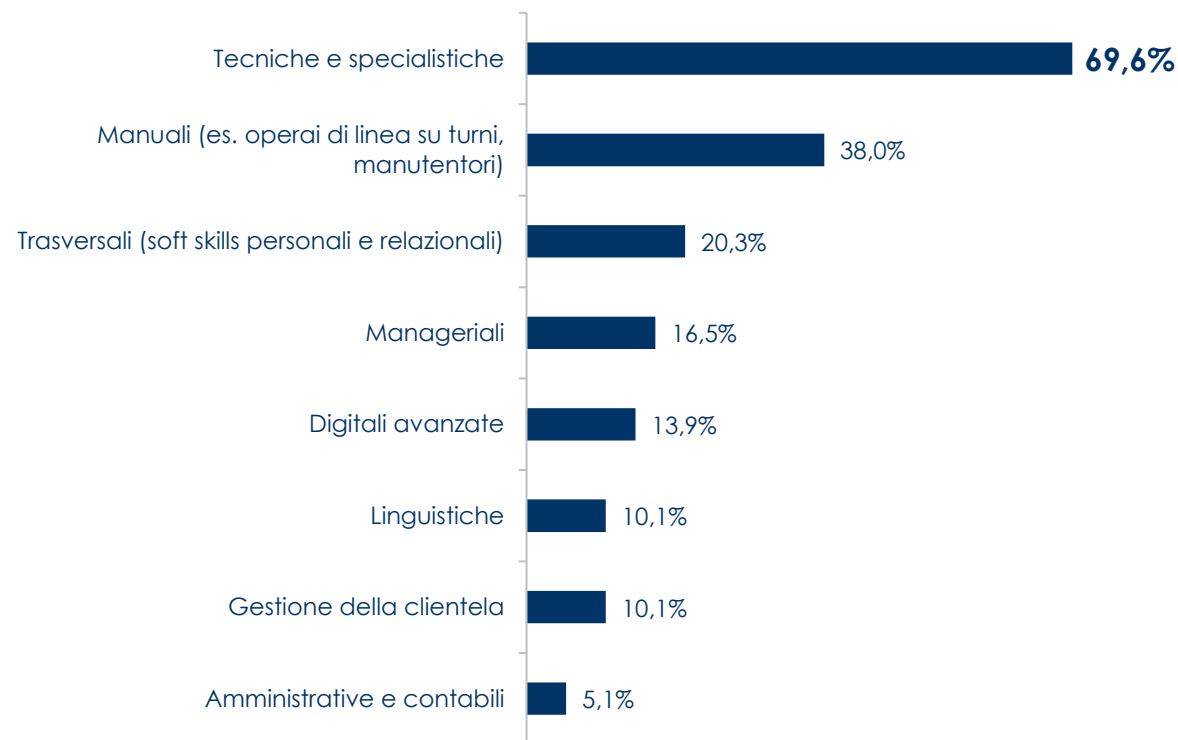


69,6%

IMPRESE CHE FATICANO A REPERIRE COMPETENZE TECNICHE E SPECIALISTICHE

- ◆ **La presenza femminile si attesta al 25% della forza lavoro**, confermando una partecipazione ancora limitata.
- ◆ Poco più del 35% dei dipendenti assunti negli ultimi cinque anni ha meno di 35 anni, indicando un ricambio generazionale contenuto, mentre i lavoratori over 60 rappresentano in media il 10% degli occupati.
- ◆ **L'80% delle imprese ricorre a personale straniero**, che costituisce complessivamente il 14% della forza lavoro. La principale motivazione è il disinteresse dei lavoratori italiani per mansioni ritenute faticose e dequalificanti (78,9%)*.
- ◆ Il settore fatica a reperire personale. Le criticità di reclutamento derivano sia dalla mancanza di candidature per le posizioni richieste (labour shortage, 46,8% delle imprese) sia dall'inadeguatezza delle competenze rispetto ai fabbisogni aziendali (skill gaps, 62,3%)*.
- ◆ In particolare, **le competenze più difficili da reperire sono quelle tecniche e specialistiche (69,6%)**, seguite da quelle manuali (38%), trasversali (20,3%) e manageriali (16,5%). Risultano invece meno critiche le competenze linguistiche, di gestione della clientela e amministrativo-contabili*.

Competenze più difficili da reperire*



GOVERNANCE A FORTE IMPRONTA FAMILIARE E PROFILI MANAGERIALI IN EVOLUZIONE

56,3%

IMPRESE CONTROLLATE DA UN'UNICA FAMIGLIA
O DA UNA PERSONA FISICA



>67%

COMPONENTI DEI BOARD CON LEGAMI
PARENTALI CON LA PROPRIETÀ

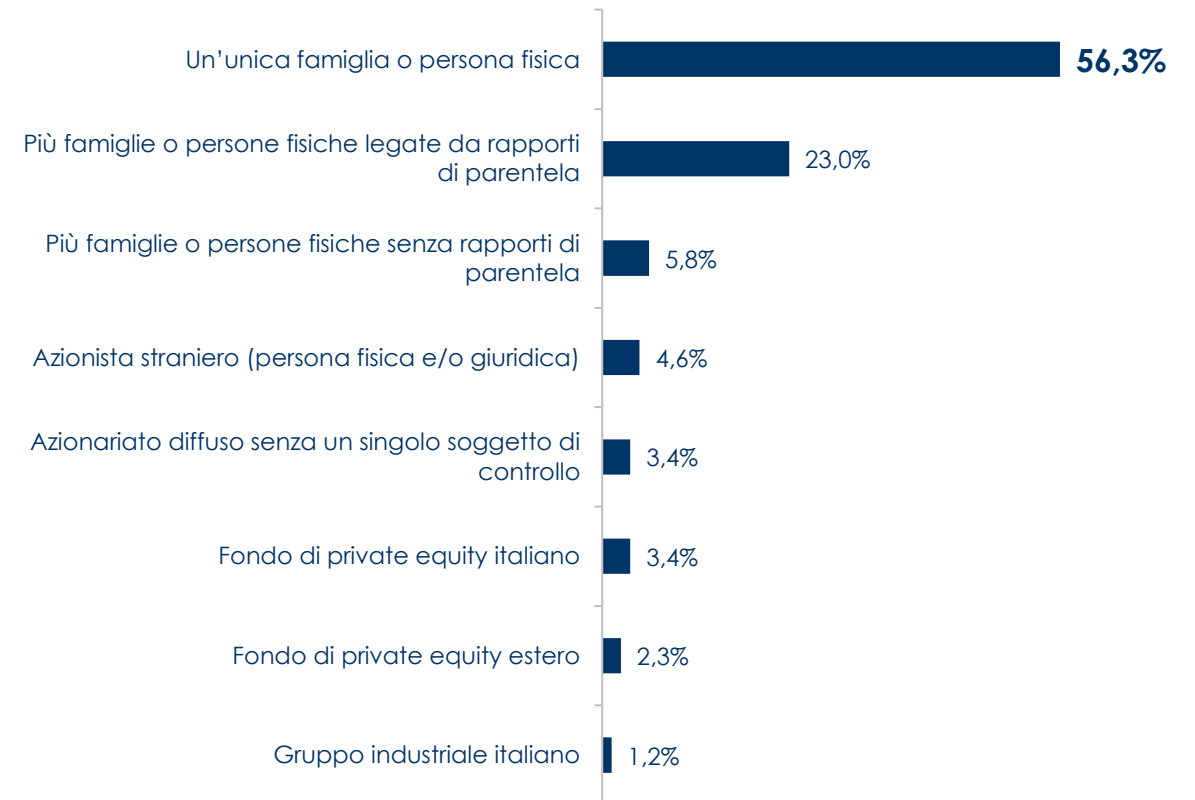


47%

COMPONENTI DEI BOARD CON TITOLO DI
LAUREA

- ◆ Le imprese rispondenti presentano una governance fortemente concentrata e a prevalente controllo familiare: **nella maggioranza dei casi il controllo azionario è riconducibile a un'unica famiglia o persona fisica (56,3%)**, oppure a più soggetti legati da rapporti di parentela (23%). Coerentemente, **in media, oltre il 67% dei componenti dei board presenta legami parentali con la proprietà (fino al II grado)**, a conferma del ruolo centrale della dimensione familiare nei processi decisionali aziendali.
- ◆ Accanto alla coincidenza tra proprietà e gestione, emergono segnali di attenzione alla qualificazione dei profili manageriali. **Quasi la metà dei componenti dei board (47%) è in possesso di un titolo di laurea**, mentre oltre un terzo (36%) ha maturato esperienze di formazione o lavoro all'estero, elementi che indicano una crescente attenzione alle competenze, all'internazionalizzazione e al rafforzamento del capitale umano apicale.
- ◆ Nel complesso, il quadro restituisce l'immagine di un sistema di imprese in cui la tradizione familiare continua a rappresentare un pilastro della governance, affiancata da un graduale processo di modernizzazione delle competenze e dei percorsi professionali dei vertici aziendali.

Controllo azionario di maggioranza*



APERTURA DEL CAPITALE: OPPORTUNITÀ E CAUTELE

17,3%

IMPRESE CHE VALUTANO POSITIVAMENTE UN'APERTURA DEL CAPITALE



71,2%

IMPRESE FAVOREVOLI A UN'APERTURA VERSO INVESTITORI INDUSTRIALI

- ◆ Nel complesso, le imprese mostrano un atteggiamento prudente, ma non preclusivo, rispetto all'apertura del capitale. Quasi la metà dichiara di non considerarla al momento (47,1%), pur lasciando aperta la possibilità in futuro, mentre oltre un terzo (35,6%) la esclude come opzione strategica. **Solo una quota minoritaria (17,3%) manifesta un interesse esplicito e immediato.**
- ◆ Quando valutata, l'apertura del capitale è principalmente associata a obiettivi di crescita e rafforzamento competitivo. Le motivazioni più rilevanti riguardano l'aumento delle dimensioni aziendali attraverso acquisizioni (49,3%), il reperimento di risorse per investimenti (43,5%) e l'accesso a competenze manageriali esterne alla famiglia (42%), seguite dall'esigenza di accelerare l'internazionalizzazione (34,8%) e di rafforzare la struttura finanziaria (31,9%). Meno centrali risultano invece le motivazioni legate al passaggio generazionale e alla diversificazione di prodotti e mercati*.
- ◆ **In termini di soggetti ritenuti più adatti, le imprese privilegiano nettamente investitori industriali (71,2%),** percepiti come più allineati al progetto imprenditoriale, seguiti dai fondi di private equity (50%). Rimane più contenuto l'interesse verso investitori locali, family office o operazioni di club deal*.
- ◆ L'investitore ideale è identificato soprattutto come un partner con orizzonte di lungo periodo (71,2%), con un approccio non invasivo alla governance (49,3%), capace di apportare competenze manageriali e strategiche (45,2%), e, in misura minore, competenze industriali specifiche (35,6%)*.
- ◆ Le principali preoccupazioni legate all'apertura del capitale riflettono la centralità del controllo familiare: prevale il timore di una perdita di autonomia decisionale e di rilevanza della famiglia proprietaria (66,2%) e dell'ingresso di investitori non allineati alla visione aziendale (56,3%). Seguono le preoccupazioni legate all'aumento della complessità della governance (35,2%) e alle pressioni di breve periodo sui risultati (22,5%). Residuali risultano invece le imprese che segnalano preoccupazioni inerenti obblighi di trasparenza e reporting più stringenti*.

4 - I RISULTATI DELL'INDAGINE CONGIUNTURALE E STRUTTURALE: FOCUS SUI TERRITORI



CONSUNTIVI 2025: UN QUADRO GEOGRAFICO DIFFERENZIATO

-2,5%

VARIAZIONE FATTURATO TOTALE 25/24 DELLE
IMPRESE DEL NORD OVEST



+2,8%

VARIAZIONE FATTURATO TOTALE 25/24 DELLE
IMPRESE DEL NORD EST



+0,9%

VARIAZIONE FATTURATO TOTALE 25/24 DELLE
IMPRESE DEL CENTRO-SUD

- ◆ Come osservato in precedenza, nel 2025 le imprese dell'arredo hanno dichiarato una crescita complessiva moderata, pari al +1,3% del fatturato totale e al +1,8% delle vendite oltreconfine. Dietro questo risultato aggregato si nascondono però andamenti territoriali molto differenziati.
- ◆ Le **imprese del Nord Ovest segnalano una flessione del fatturato totale pari al -2,5%** e un calo più contenuto sui mercati esteri (-1,2%).
- ◆ Di contro, **quelle del Nord Est mostrano le performance più favorevoli a livello nazionale: il fatturato è cresciuto del +2,8% complessivo**, con una progressione sostenuta anche oltreconfine (+2,7%) a conferma della solida vocazione internazionale del tessuto produttivo locale.
- ◆ **Le imprese dell'arredo del Centro-Sud mostrano infine un andamento moderatamente positivo. Il fatturato totale è dichiarato in aumento del +0,9%**, mentre le vendite oltreconfine hanno registrato una crescita più sostenuta (+2%), evidenziando come anche in quest'area l'export rappresenti un fattore fondamentale di sviluppo.

TRA RECUPERO E PRUDENZA: LE ATTESE TERRITORIALI SUL 2026 DELL'ARREDO-ILLUMINAZIONE

+1,1%

VARIAZIONE FATTURATO TOTALE 26/25 DELLE
IMPRESE DEL NORD OVEST



+0,2%

VARIAZIONE FATTURATO TOTALE 26/25 DELLE
IMPRESE DEL NORD EST



+1,5%

VARIAZIONE FATTURATO TOTALE 26/25 DELLE
IMPRESE DEL CENTRO-SUD

- ◆ Dopo un 2025 caratterizzato da performance territoriali divergenti, nel 2026 le attese suggeriscono un parziale riequilibrio, con sostegno maggiore dalle imprese del Nord Ovest e del Centro-Sud.
- ◆ **Nel Nord Ovest, le aspettative per il 2026 delineano un recupero del fatturato (+1,1%),** sostenuto soprattutto da una dinamica estera più favorevole (+2,5%). Le imprese sembrano quindi confidare in un rafforzamento della domanda oltreconfine come principale leva di rilancio, dopo le difficoltà segnalate nel 2025.
- ◆ **Di segno più prudente lo scenario previsto per il Nord Est. Le imprese si attendono un fatturato sostanzialmente stabile (+0,2%),** accompagnato da una flessione delle esportazioni (-1,1%). Tali aspettative suggeriscono una fase di consolidamento dopo la buona performance del 2025, con un atteggiamento più cauto soprattutto sui mercati internazionali, in un contesto percepito come molto incerto.
- ◆ **Il Centro-Sud presenta le prospettive complessivamente più favorevoli, con un incremento atteso del fatturato pari al +1,5%** e una crescita dell'export del +1,8%.

I DRIVER COMPETITIVI DEL COMPARTO NELLE DIVERSE AREE DEL PAESE

88,2%

IMPRESE DEL NORD OVEST CHE PUNTANO SU QUALITÀ DEI PRODOTTI E POSIZIONAMENTO PREMIUM



71,7%

IMPRESE DEL NORD EST CHE COMPETONO ATTRAVERSO FLESSIBILITÀ E PERSONALIZZAZIONE DELL'OFFERTA

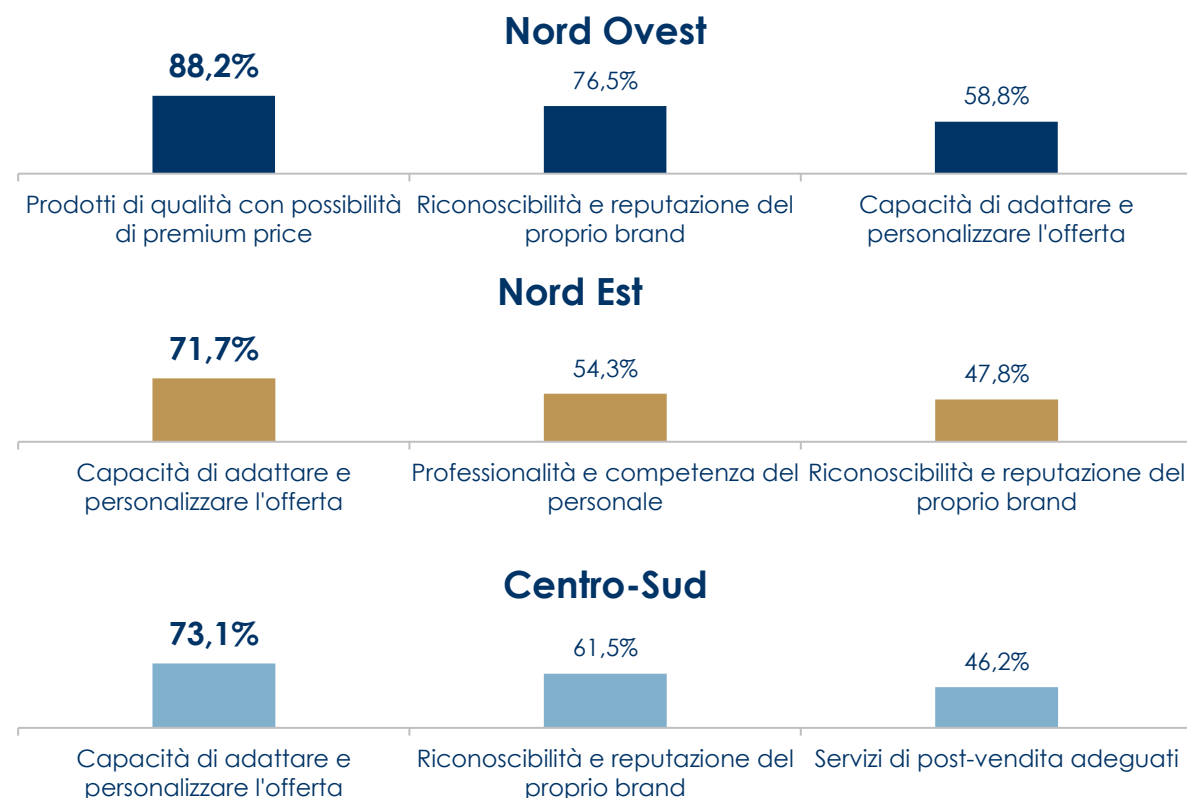


73,1%

IMPRESE DEL CENTRO-SUD CHE COMPETONO ATTRAVERSO FLESSIBILITÀ E PERSONALIZZAZIONE DELL'OFFERTA

- ◆ La lettura per macro-area dei punti di forza evidenzia un nucleo comune di asset competitivi, con accenti differenziati a seconda dei contesti produttivi.
- ◆ **Nel Nord Ovest, il principale punto di forza riconosciuto dalle imprese è la qualità dei prodotti con possibilità di posizionamento premium, indicata dall'88,2% delle rispondenti.** Seguono la riconoscibilità e reputazione del brand (76,5%) e la capacità di adattare e personalizzare l'offerta (58,8%), delineando un modello competitivo fortemente orientato al valore del prodotto e al posizionamento di marca.
- ◆ **Nel Nord Est, emerge invece con maggiore intensità la capacità di adattare e personalizzare l'offerta, indicata dal 71,7% delle imprese,** seguita dalla professionalità e competenza del personale (54,3%) e dalla riconoscibilità del brand (47,8%), a riflesso di un tessuto produttivo flessibile e fortemente integrato nella filiera.
- ◆ **Nel Centro-Sud, la principale leva competitiva è anch'essa la capacità di adattamento e personalizzazione (73,1%),** affiancata dalla riconoscibilità del brand (61,5%) e dai servizi di post-vendita adeguati (46,2%), che assumono in quest'area un ruolo relativamente più rilevante rispetto alle altre macro-aree.

Principali punti di forza segnalati dalle aziende*



OBIETTIVI RAGGIUNTI NELL'ULTIMO BIENNIO: STRATEGIE VINCENTI DELLE AREE

58,8%

IMPRESE DEL NORD OVEST CHE HANNO CONSERVATO MARGINI E COMPETITIVITÀ



60,5%

IMPRESE DEL NORD EST CHE HANNO CONSERVATO MARGINI E COMPETITIVITÀ



56%

IMPRESE DEL CENTRO-SUD CHE HANNO CONSERVATO MARGINI E COMPETITIVITÀ/AMPLIATO LA GAMMA OFFERTA

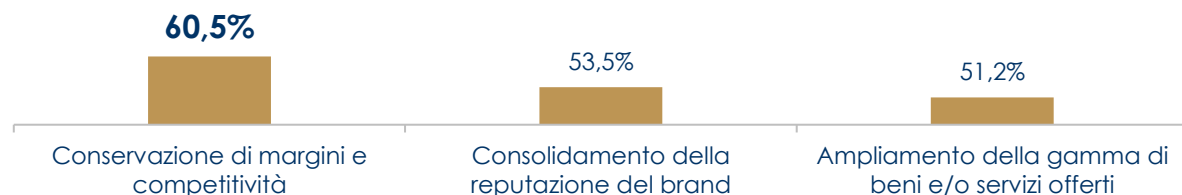
- ◆ L'analisi degli obiettivi raggiunti nel biennio 2024–2025 restituisce un'immagine di resilienza diffusa lungo tutto il territorio nazionale, con priorità in larga parte condivise, ma declinate in modo diverso tra le macro-aree.
- ◆ **In tutte le aree, la conservazione dei margini e della competitività emerge come l'obiettivo più citato, a testimonianza di un contesto economico percepito come complesso e sfidante.** Esso riguarda il **58,8% delle imprese del Nord Ovest, raggiunge il valore massimo nel Nord Est (60,5%) e interessa il 56% delle imprese del Centro-Sud**, configurandosi come il principale denominatore comune delle strategie aziendali.
- ◆ Accanto alla tenuta della redditività, assume rilievo **l'ampliamento della gamma di beni e servizi offerti**, indicato da oltre la metà delle imprese in tutte le aree, a segnalare una risposta strategica orientata alla diversificazione dell'offerta piuttosto che alla sola compressione dei costi. Nel Nord Ovest tale obiettivo è citato dal 52,9% delle imprese, nel Nord Est dal 51,2%, mentre nel **Centro-Sud raggiunge il 56%**, mostrando una particolare centralità di questa leva nelle aree meridionali.
- ◆ Si segnala infine che nel Nord Ovest e nel Nord Est, il consolidamento della reputazione del brand rappresenta un obiettivo rilevante, indicato rispettivamente dal 52,9% e dal 53,5% delle imprese. Nel Centro-Sud, tale finalità interessa una quota minore di aziende (40%) analogamente all'orientamento verso i mercati esteri, segnalando una grande attenzione alle opportunità di crescita internazionale.

Obiettivi raggiunti nell'ultimo biennio*

Nord Ovest



Nord Est



Centro-Sud



LE CONDIZIONI PER CRESCERE: ASPETTATIVE DEI TERRITORI CONDIVISE, MA CON INTENSITÀ DIVERSE

93,8%

IMPRESE DEL NORD OVEST CHE LEGANO LA CRESCITA ALLO SCENARIO ECONOMICO INTERNAZIONALE



88,9%

IMPRESE DEL NORD EST CHE LEGANO LA CRESCITA ALLO SCENARIO ECONOMICO INTERNAZIONALE

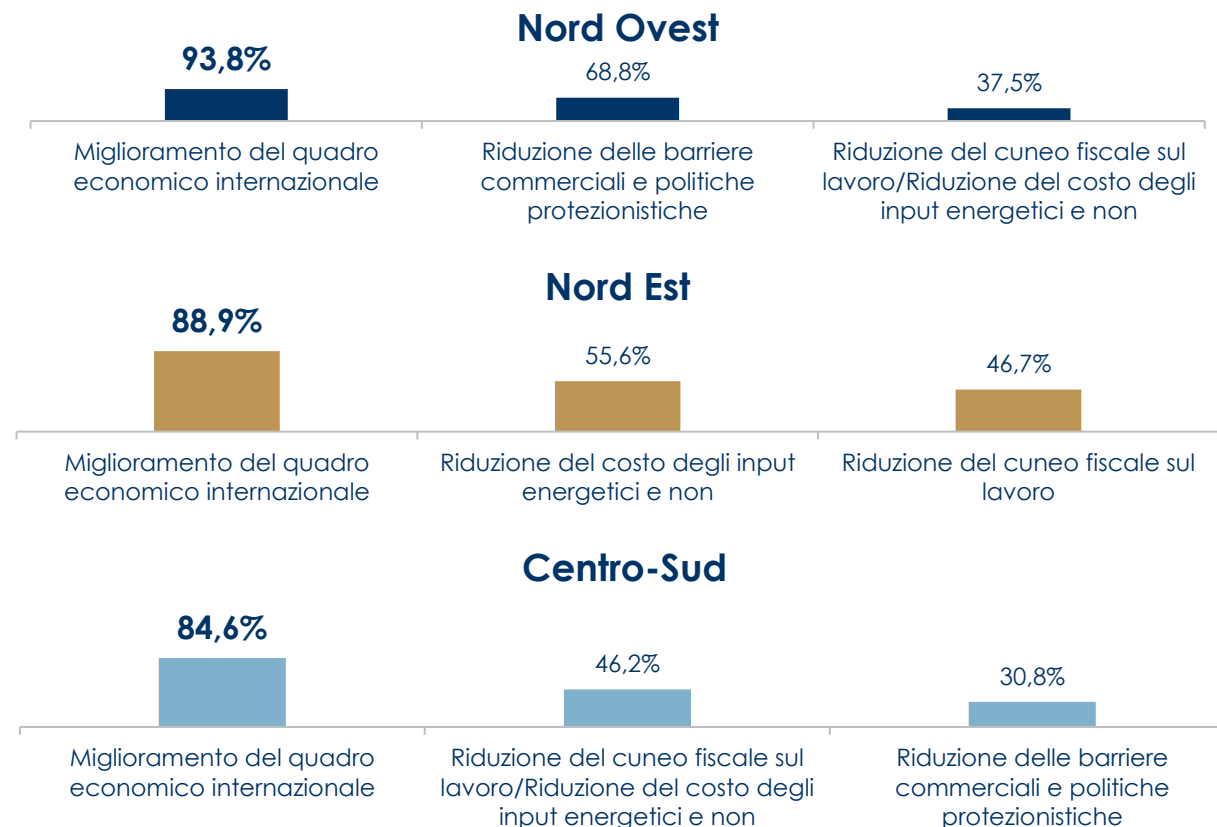


84,6%

IMPRESE DEL CENTRO-SUD CHE LEGANO LA CRESCITA ALLO SCENARIO ECONOMICO INTERNAZIONALE

- ◆ Le condizioni ritenute decisive per sostenere la crescita nel prossimo biennio mostrano una forte convergenza geografica, pur con alcune differenze di intensità.
- ◆ **Il miglioramento del quadro economico internazionale è indicato come fattore chiave da una quota largamente maggioritaria di imprese in tutte le aree: 93,8% nel Nord Ovest, 88,9% nel Nord Est e 84,6% nel Centro-Sud.**
- ◆ Accanto a questo, emergono con forza le richieste di intervento sul fronte dei costi: la riduzione di quelli relativi agli input energetici e produttivi è segnalata dal 55,6% delle imprese del Nord Est, dal 46,2% del Centro-Sud e dal 37,5% del Nord Ovest. Analogamente, la riduzione del cuneo fiscale sul lavoro è indicata dal 46,7% delle imprese del Nord Est, dal 46,2% del Centro-Sud e dal 37,5% del Nord Ovest.
- ◆ Appaiono invece meno centrali – in tutte le aree – fattori come la riconfigurazione delle catene di fornitura o il miglioramento delle infrastrutture, suggerendo che le imprese percepiscono la crescita come fortemente condizionata dal contesto esterno più che da interventi micro-organizzativi.

Azioni richieste per favorire lo sviluppo nel biennio 2026-2027*



USA E DAZI: EFFETTI DIFFERENZIATI SUI TERRITORI

94,1%

IMPRESE DEL NORD OVEST CHE ESPORTANO ARREDO E ILLUMINAZIONE NEGLI STATI UNITI



47,4%

IMPRESE DEL NORD EST CHE HANNO MANTENUTO INVARIATI I PREZZI SUBENDO UN CALO DEI VOLUMI ESPORTATI



60%

IMPRESE DEL CENTRO-SUD CHE MANTENGONO I PREZZI INVARIATI SENZA PERDERE QUOTE DI EXPORT

- ◆ Il mercato statunitense rappresenta un driver strategico per il comparto arredo-illuminazione, con gradi di esposizione e modalità di risposta profondamente diverse tra i territori. Nel complesso, il 69% delle imprese esporta verso gli Stati Uniti, ma l'incidenza varia in modo significativo: **nel Nord Ovest la quota sale al 94,1%**, riflettendo un forte radicamento storico sul mercato USA; segue il Centro-Sud con il 65,4%, mentre il Nord Est si attesta al 60,9%, pur mantenendo una solida vocazione internazionale più diversificata.
- ◆ Di fronte all'introduzione dei dazi, le imprese hanno reagito prevalentemente con strategie di adattamento, piuttosto che con scelte strutturali di rilocalizzazione. **La risposta più diffusa è il mantenimento dei prezzi di vendita, senza perdita di volumi esportati**, adottata dal 46,2% delle imprese del Nord Ovest e dal **60% di quelle del Centro-Sud***.
- ◆ **Nel Nord Est emerge invece un profilo più esposto: il 47,4% delle imprese dichiara di aver mantenuto invariati i prezzi subendo però un calo dei volumi esportati**, una quota nettamente superiore rispetto alle altre aree (30,8% Nord Ovest, 20% Centro-Sud)*.
- ◆ In risposta ai dazi, una parte delle imprese ha avviato strategie di diversificazione geografica, con intensità diverse tra i territori. Il fenomeno risulta particolarmente evidente nel Nord Est, dove il 47,4% delle imprese dichiara di orientarsi verso mercati diversi dagli Stati Uniti, contro il 15,4% nel Nord Ovest e il 6,7% nel Centro-Sud*.
- ◆ Restano marginali in tutte le aree le risposte di natura più strutturale, quali l'apertura di siti produttivi negli Stati Uniti o il ricorso a triangolazioni commerciali, a conferma di un approccio prudente e graduale nella gestione dell'esposizione ai dazi*.

CAPITALE UMANO E COMPETENZE: UN LIMITE TRASVERSALE CON SFUMATURE LOCALI

30%

PRESENZA FEMMINILE SUL TOTALE DEGLI
OCCUPATI DELLE RISPONDENTI DEL NORD OVEST*



91,7%

IMPRESE DEL NORD EST CHE LAMENTANO DISINTERESSE
DEI LAVORATORI ITALIANI PER MANSIONI RITENUTE
FATICOSE



81%

IMPRESE DEL CENTRO-SUD CHE RICORRONO A
PERSONALE STRANIERO

- ◆ La lettura per aree del capitale umano evidenzia criticità trasversali, accompagnate da differenziazioni territoriali nella composizione della forza lavoro, in particolare per quanto concerne la dimensione di genere. Nel complesso del campione delle rispondenti, la presenza femminile rappresenta il 25% degli occupati, un valore coerente con la struttura del comparto, anche in virtù della forte incidenza delle imprese di maggiore dimensione. A livello territoriale, la quota varia dal 30% nel Nord Ovest al 27% nel Nord Est, fino al 20% nel Centro-Sud*.
- ◆ **Il ricorso a personale straniero risulta ampio e diffuso in tutte le aree del Paese**, seppur con intensità differenti. Nel Nord Ovest, il 76% delle imprese dichiara di impiegare lavoratori stranieri, quota che sale all'80% nel Nord Est **e raggiunge l'81% nel Centro-Sud**. La principale motivazione al ricorso a manodopera straniera è **il disinteresse dei lavoratori italiani per mansioni ritenute faticose o dequalificanti con un'incidenza particolarmente elevata nel Nord Est (91,7%)**, a fronte del 62,5% nel Centro-Sud e del 50% nel Nord Ovest**.
- ◆ Sul fronte del reclutamento, le difficoltà risultano ampie e trasversali. La mancanza di candidature per le posizioni richieste interessa il 57,1% delle imprese nel Nord Ovest, il 45,2% nel Nord Est e il 42,9% nel Centro-Sud. Parallelamente, il problema degli skill gaps appare ancora più rilevante: l'inadeguatezza delle competenze rispetto ai fabbisogni aziendali raggiunge il valore più elevato nel Nord Ovest, dove interessa il 71,4% delle imprese, seguita dal Centro-Sud con il 61,9% e dal Nord Est con il 59,5%**.
- ◆ In termini di tipologia di competenze, permangono difficoltà rilevanti nel reperimento di personale qualificato. Le skills tecniche e specialistiche risultano le più difficili da trovare in tutte le aree, con un'incidenza più elevata nel Centro-Sud (77,3% vs 66,7% di entrambi gli altri territori)**.

ASSETTI PROPRIETARI E GOVERNANCE: MODELLI RADICATI, APERTURE GRADUALI

53,2%

COMPONENTI DEL BOARD CON LEGAMI PARENTALI
CON LA PROPRIETÀ NEL NORD OVEST



61,4%

IMPRESE DEL NORD EST CONTROLLATE DA UN'UNICA
FAMIGLIA O DA UNA PERSONA FISICA



76,7%

COMPONENTI DEL BOARD CON LEGAMI PARENTALI
CON LA PROPRIETÀ NEL CENTRO-SUD

- ◆ L'analisi degli assetti di governance mostra una forte continuità dei modelli proprietari lungo tutto il Paese, affiancata da segnali di evoluzione.
- ◆ **Il controllo azionario è riconducibile a un'unica famiglia o persona fisica nel 61,4% delle imprese del Nord Est**, nel 53,8% del Centro-Sud e nel 47,1% del Nord Ovest. Considerando anche le imprese controllate da più famiglie legate da rapporti di parentela, la quota supera ovunque il 75%*.
- ◆ All'interno di questo quadro, emergono differenze territoriali nella composizione dei board. **La presenza di amministratori con legami parentali con la proprietà risulta più elevata nel Centro-Sud (76,7%)**, seguita dal Nord Est (66,8%) e dal Nord Ovest (57,9%)*.
- ◆ Accanto alla continuità proprietaria, **si osservano segnali di qualificazione dei profili manageriali soprattutto nel Nord Ovest dove la quota di amministratori con titolo di laurea raggiunge il 53,2%** e di quelli con esperienze all'estero il 39%, contro valori più contenuti nel Nord Est (rispettivamente 47,1% e 36,1%) e nel Centro-Sud (41,4% e 33,3%)*.
- ◆ L'apertura del capitale è valutata con cautela in tutte le aree, ma non viene totalmente esclusa. È giudicata positivamente dal 24% delle aziende del Centro-Sud, dal 18,8% di quelle del Nord Ovest e dal 13% di quelle del Nord Est. La quota di imprese che dichiara di non considerarla affatto varia dal 31,2% nel Nord Ovest al 40% nel Centro-Sud, mentre oltre la metà delle imprese del Nord Est (52,2%) la valuta come opzione possibile in futuro (50% nel Nord Ovest, 36% nel Centro-Sud)*.

Documento chiuso con le informazioni disponibili al 3 aprile 2026.

La riproduzione e/o la diffusione parziale o totale dei dati e delle informazioni presenti in questa indagine è consentita esclusivamente mediante citazione della fonte:

Area Studi Mediobanca, *Indagine sulle imprese del comparto arredo-illuminazione in Italia, aprile 2026*

Sito: www.areastudimediobanca.com

