



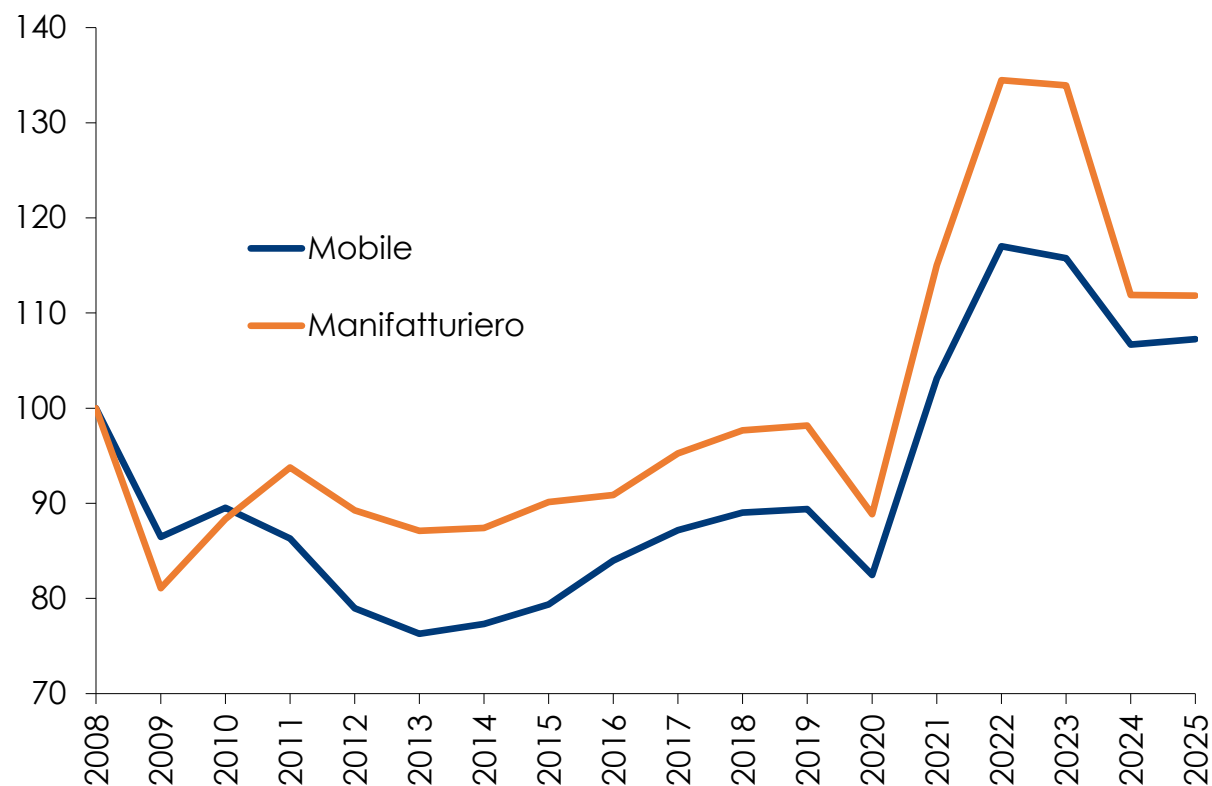
Il mobile e design Made in Italy: sfide e opportunità in un mercato in continua evoluzione

Stefania Trenti, Responsabile Industry & Local Economies Research
Ilaria Sangalli, Responsabile Industry Research

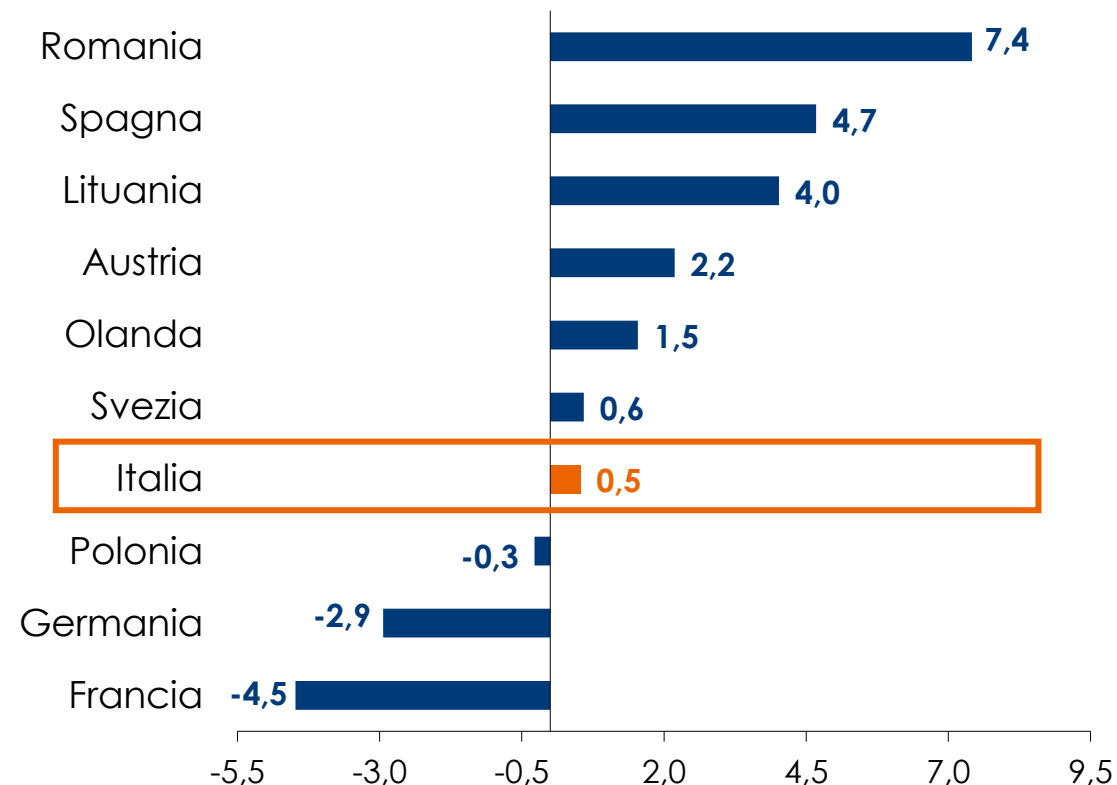
Milano, 13 Aprile 2026

Mobile italiano: fatturato in leggera crescita nel 2025...

Fatturato dell'industria del mobile e del manifatturiero italiano a confronto
(numeri indici 2008=100, prezzi correnti)



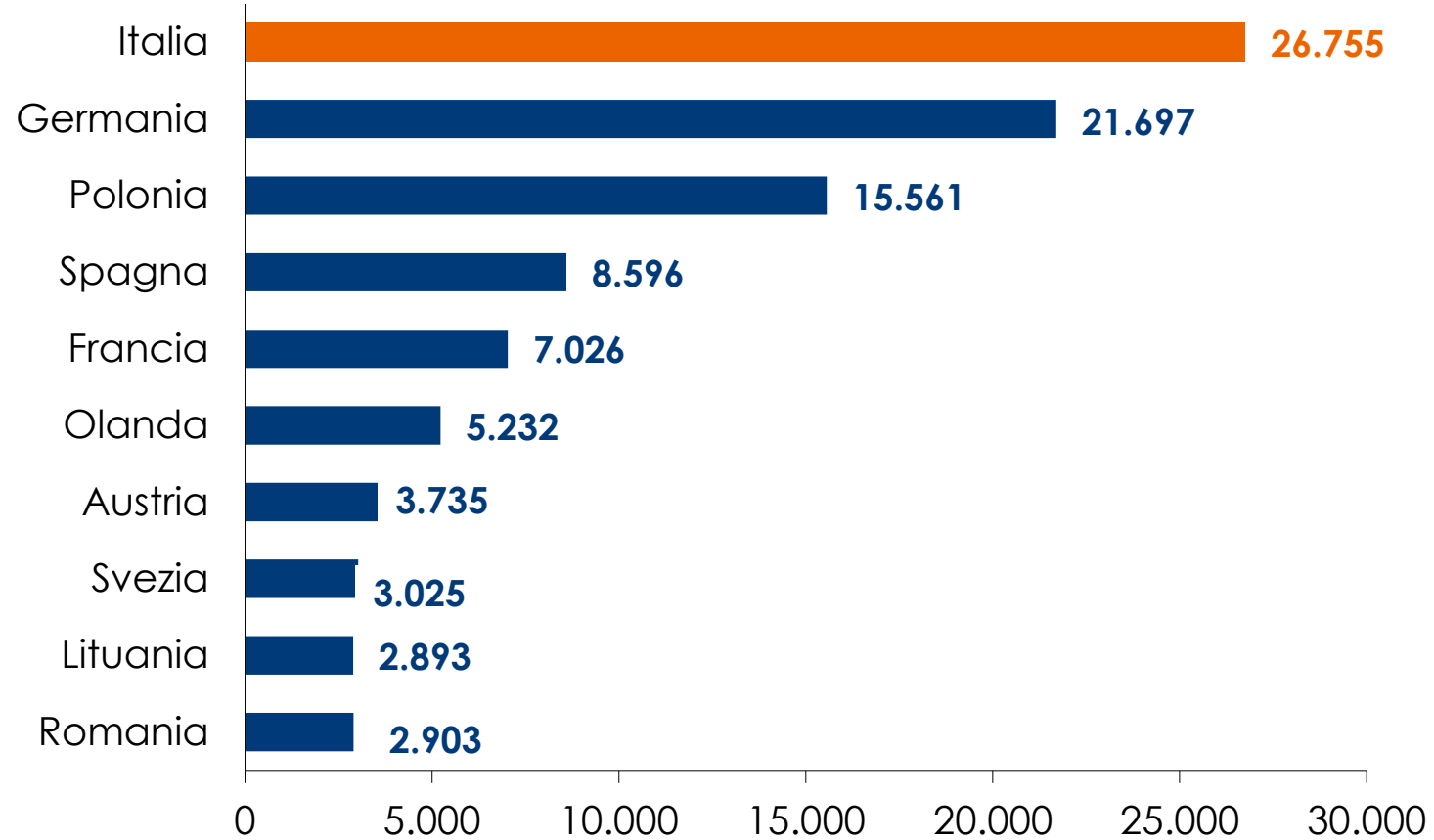
Principali paesi competitor europei per fatturato dell'industria del mobile
(var. % 2025 vs 2024; prezzi correnti)



Nota: paesi selezionati per peso del fatturato 2024 in valore e ordinati per la variazione tendenziale 2025.
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

...che conferma la leadership italiana

Fatturato dell'industria del mobile nei principali paesi europei: stime 2025
(milioni di euro)

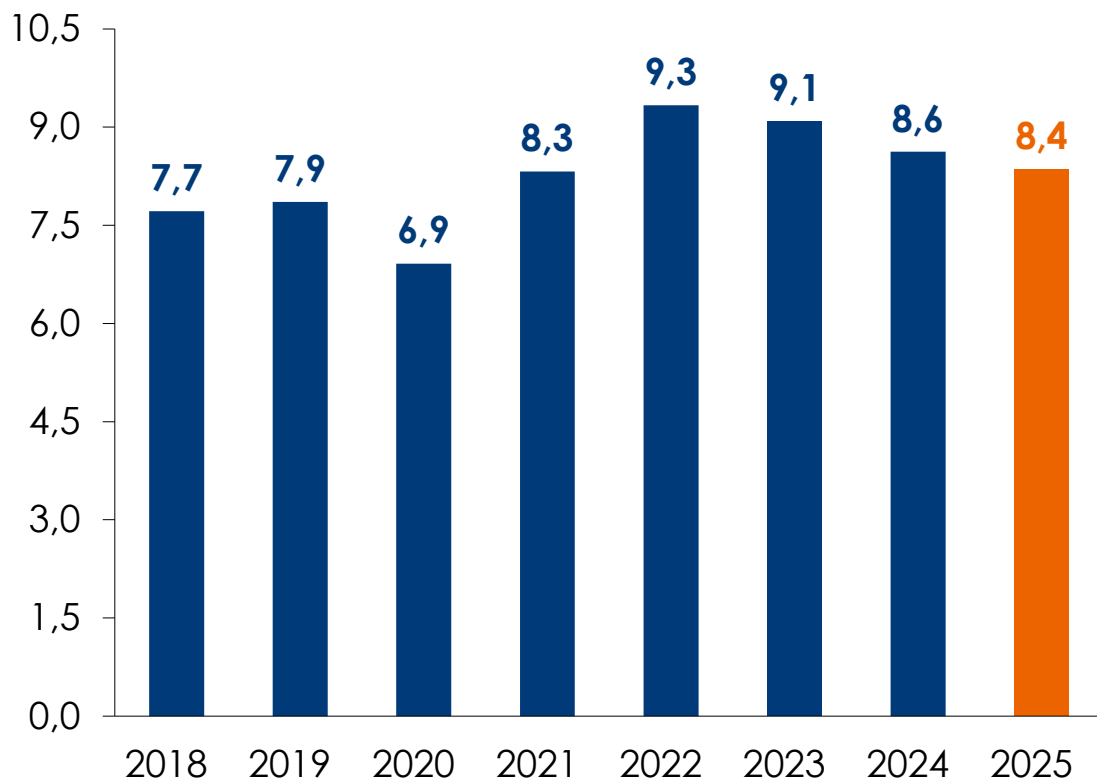


Nota: stime 2025 sulla base dei livelli 2024 e della variazione del fatturato 2024-25
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

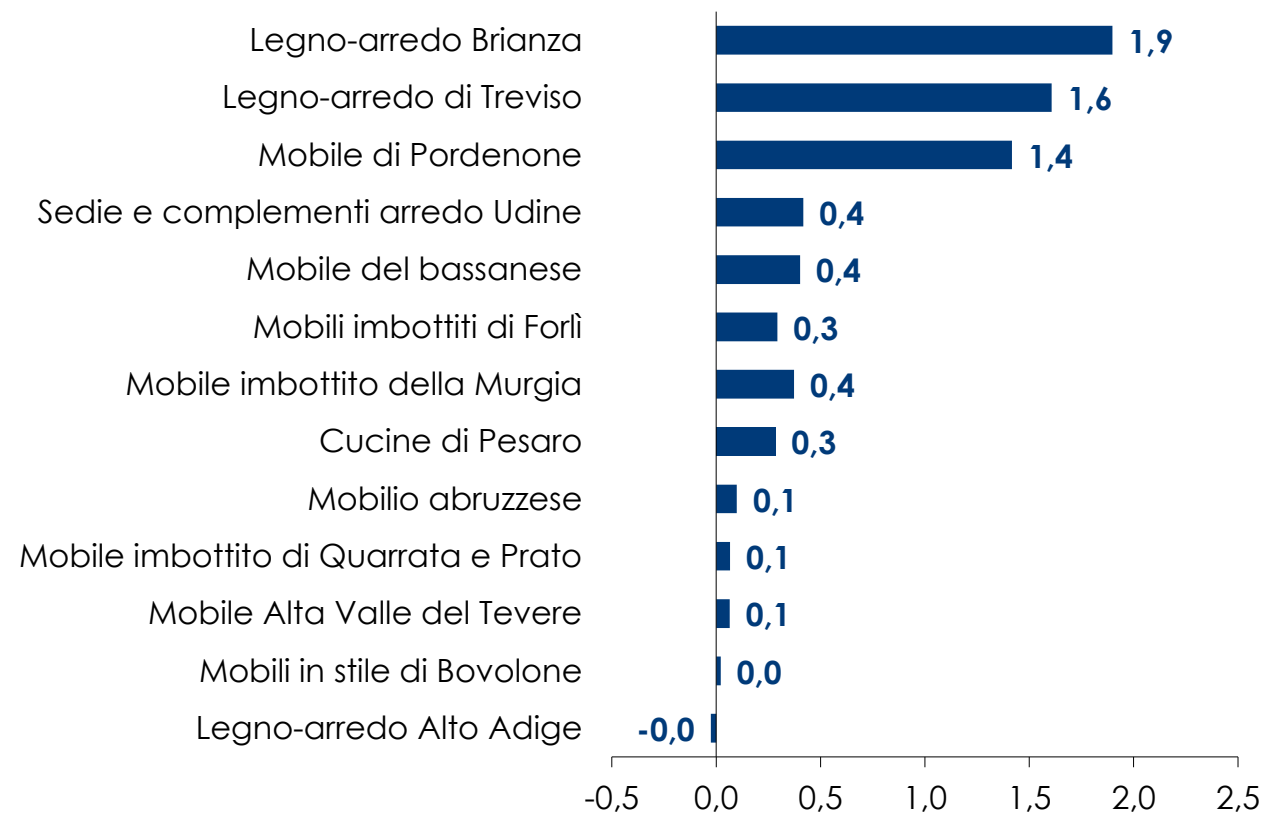
Avanzo commerciale solido, con il contributo dei distretti industriali

Saldo commerciale a quota **8,4 miliardi di euro** nel 2025, il 7% del totale manifatturiero. L'83% del saldo del settore è realizzato dai distretti industriali (6,9 miliardi di euro).

Italia: saldo commerciale dell'industria del mobile (miliardi di euro correnti)



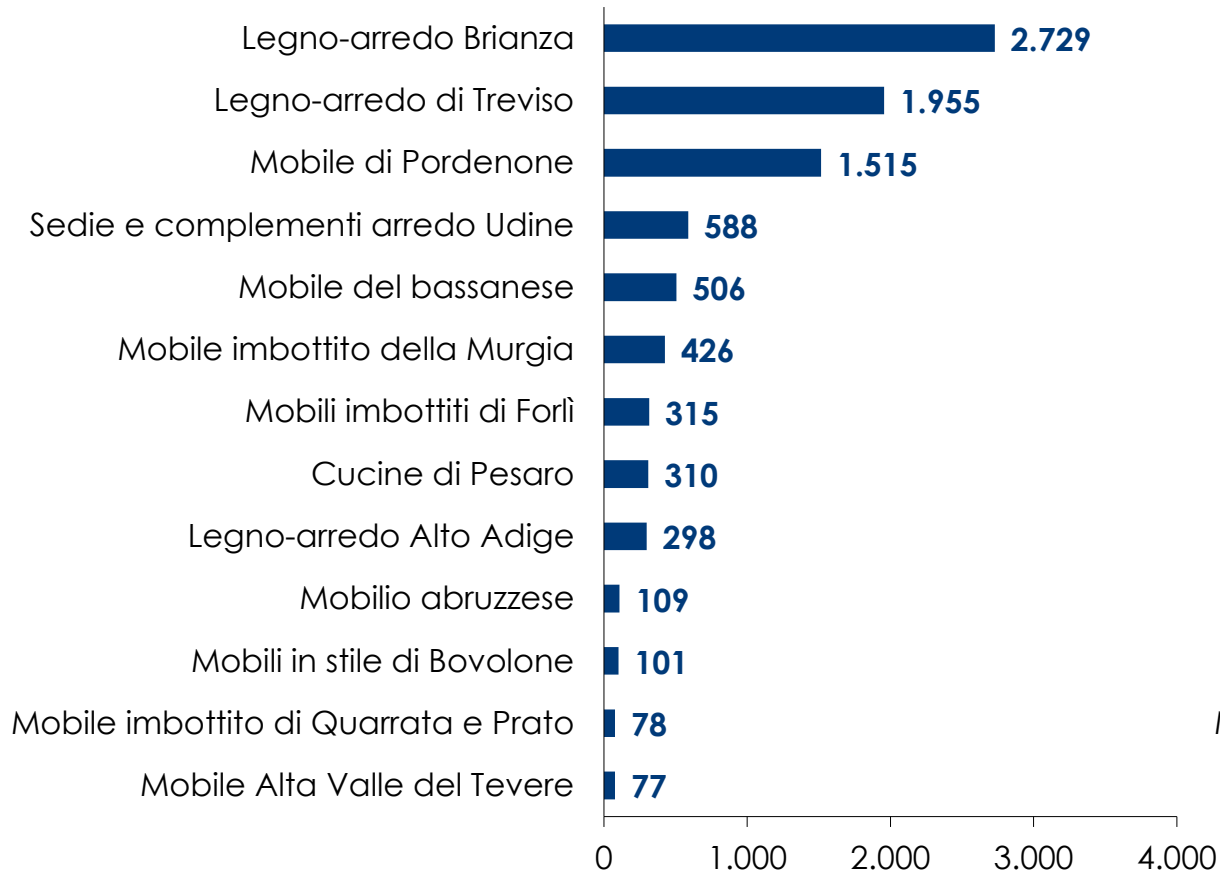
Distretti industriali del mobile: saldo commerciale 2025 (6,9 miliardi di euro correnti, 83% del saldo del settore)



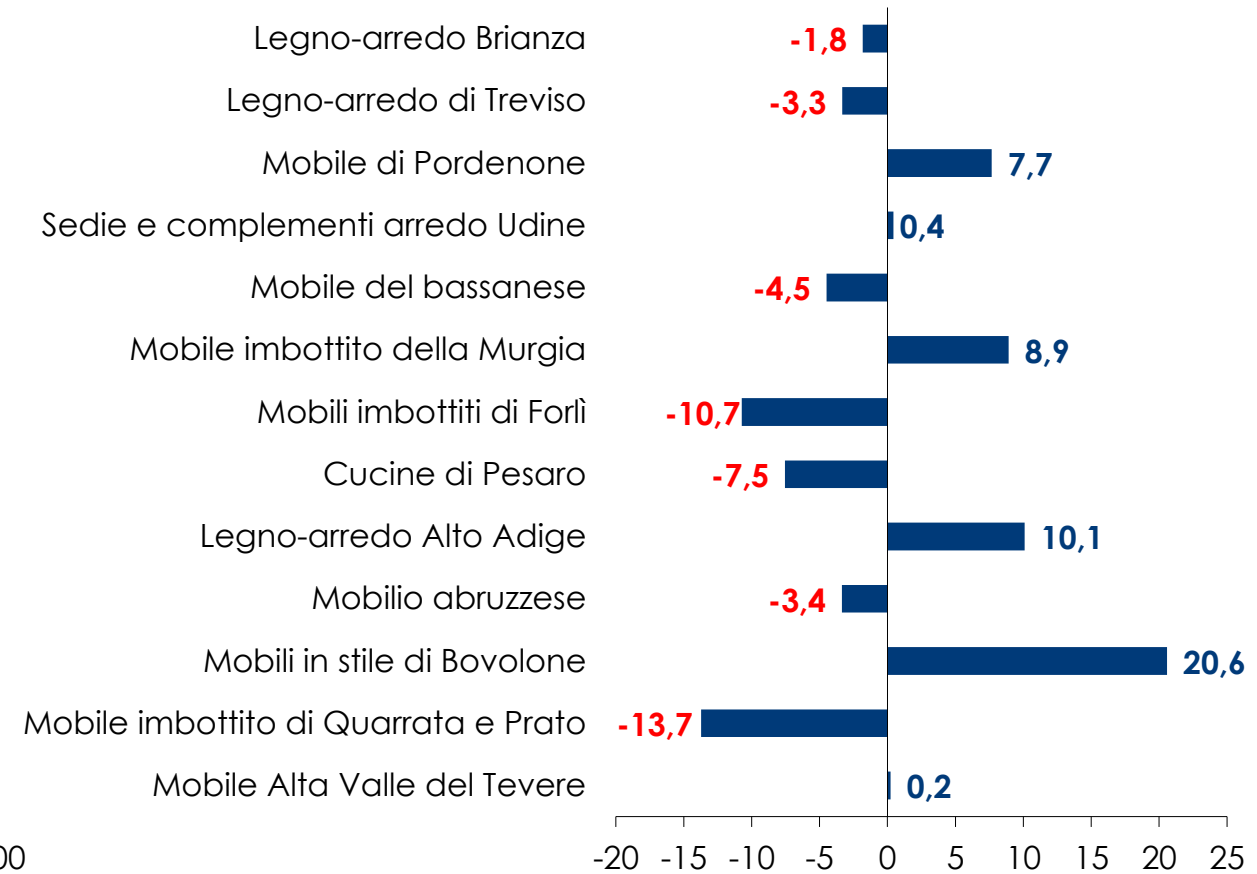
Export distrettuale in tenuta: trainano Pordenone e Murgia

Export complessivo del settore in lieve calo nel 2025 (-1,2% a valori correnti), a fronte di una migliore tenuta dell'export distrettuale (-0,3%, per un totale di **9 miliardi di euro**). La crescita delle esportazioni dei distretti di Pordenone e Murgia compensa in parte il calo delle vendite estere del Legno-arredo di Brianza e Treviso, che si confermano comunque le due realtà più importanti per controvalore di export.

Export dei distretti industriali del legno-arredo nel 2025 (milioni di euro correnti)



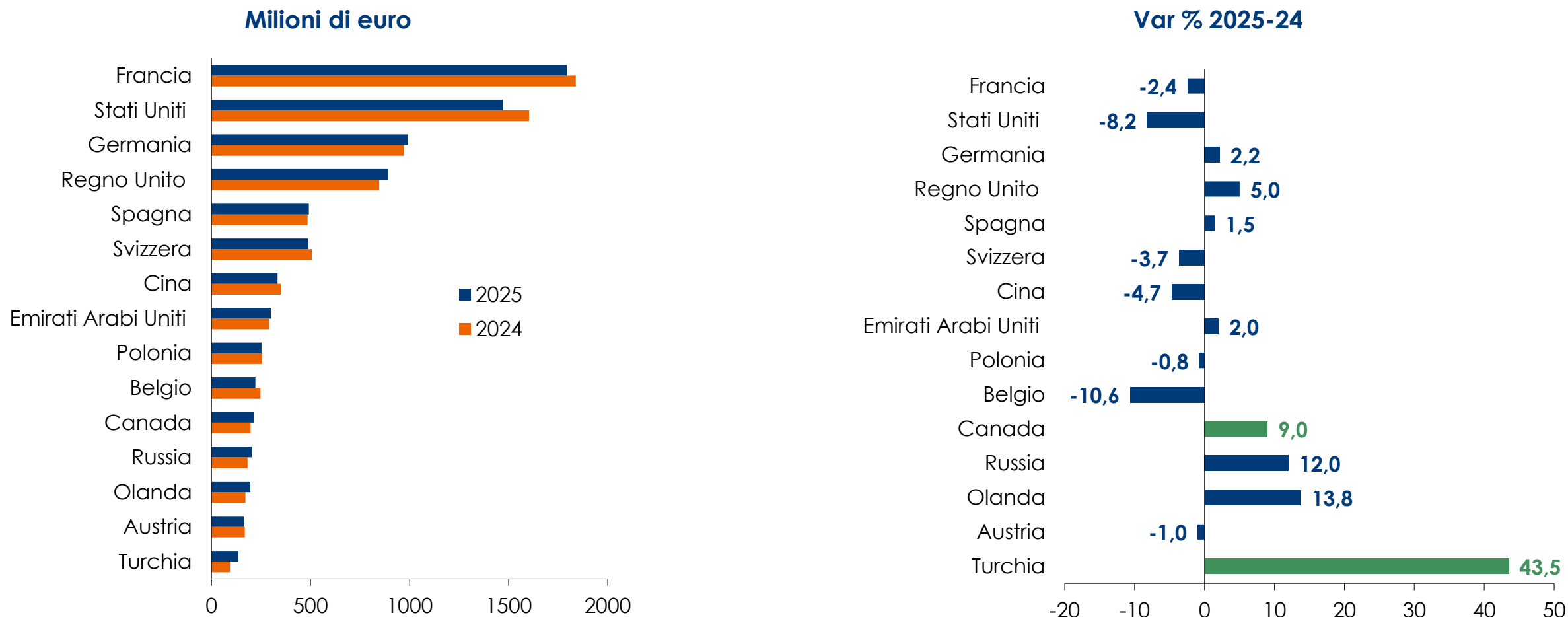
Var % 2025-24 (prezzi correnti)



Mercati di sbocco: Canada e Turchia le novità del 2025

Nel 2025 si è osservata una flessione delle vendite in alcuni primari mercati come Francia, Stati Uniti, Svizzera e Cina, non del tutto compensata da andamenti positivi dell'export destinato al Medio Oriente (soprattutto Emirati Arabi Uniti) e ad altri importanti mercati come Canada, Russia, Turchia, Germania, Regno Unito e Olanda.

Industria italiana del mobile, primi mercati di sbocco per:



Nota: paesi ordinati per peso 2025 in valore. I paesi interessati dal conflitto in Medio Oriente (Arabia Saudita, Bahrein, Emirati Arabi Uniti, Kuwait, Libano, Oman, Qatar, Iran) pesano per il 4,6% sulle esportazioni 2025 del settore del Mobile. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Gli scenari per il 2026

	Hormuz	Scenario	Danni alle infrastrutture
SCENARIO MIGLIORE	Hormuz bloccato fino a metà aprile	<ul style="list-style-type: none">• Nessun intervento sul campo USA• Nessun intervento Paesi del Golfo	<p><u>Limitati</u></p> <p>+ Ripresa totale dell'esportazione di greggio già 1 mese dopo il termine del conflitto; Recupero totale export prodotti raffinati, chimici e alluminio solo dopo 2 MESI dal termine conflitto</p>
SCENARIO CENTRALE	Hormuz bloccato fino a metà maggio	<ul style="list-style-type: none">• Intervento sul campo USA (1 mese), obiettivi limitati a Kharg e Stretto Hormuz• Probabile coinvolgimento di più attori regionali	<p><u>Gravi</u></p> <p>(ulteriori danni alle infrastrutture iraniane/di altri Paesi)</p> <p>+ Ripresa totale dell'esportazione di greggio già 1 mese dopo il termine del conflitto; Recupero totale export prodotti raffinati, chimici e alluminio solo dopo 6 MESI dal termine conflitto</p>
SCENARIO PEGGIORE	Hormuz bloccato fino a metà agosto	<ul style="list-style-type: none">• Intervento sul campo USA (2/3 mesi), obiettivi iniziali limitati a Kharg e Stretto, ma complicazioni allungano i tempi• Probabile coinvolgimento di più attori regionali	<p><u>Molto Gravi</u></p> <p>Gravi danni infrastrutture, riparabili in più mesi, o anni per impianti liquefazione (-40% produzione gas dal Qatar e 3/5 anni lavori ricostruzione; -10% di produzione di petrolio dal Golfo offline sino a due mesi dopo il termine delle ostilità)</p> <p>Recupero totale export prodotti raffinati, chimici e alluminio solo dopo 12 MESI termine conflitto</p>

Quali effetti sui prezzi oil&gas?

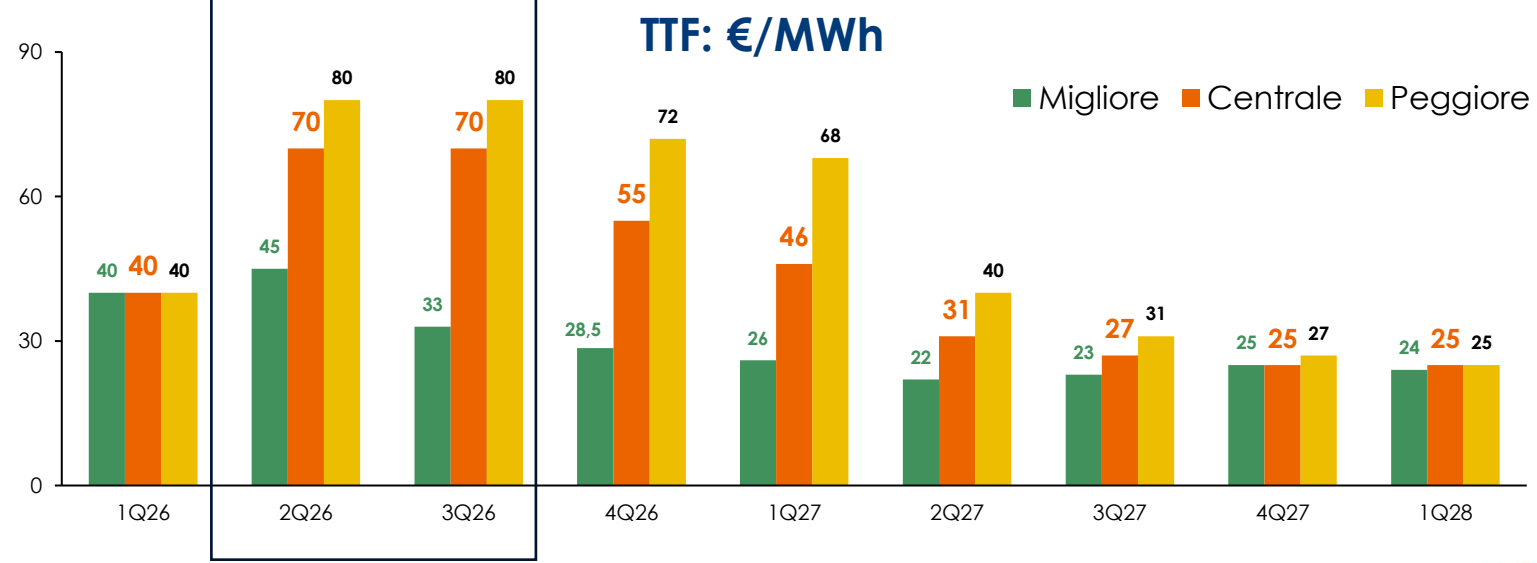
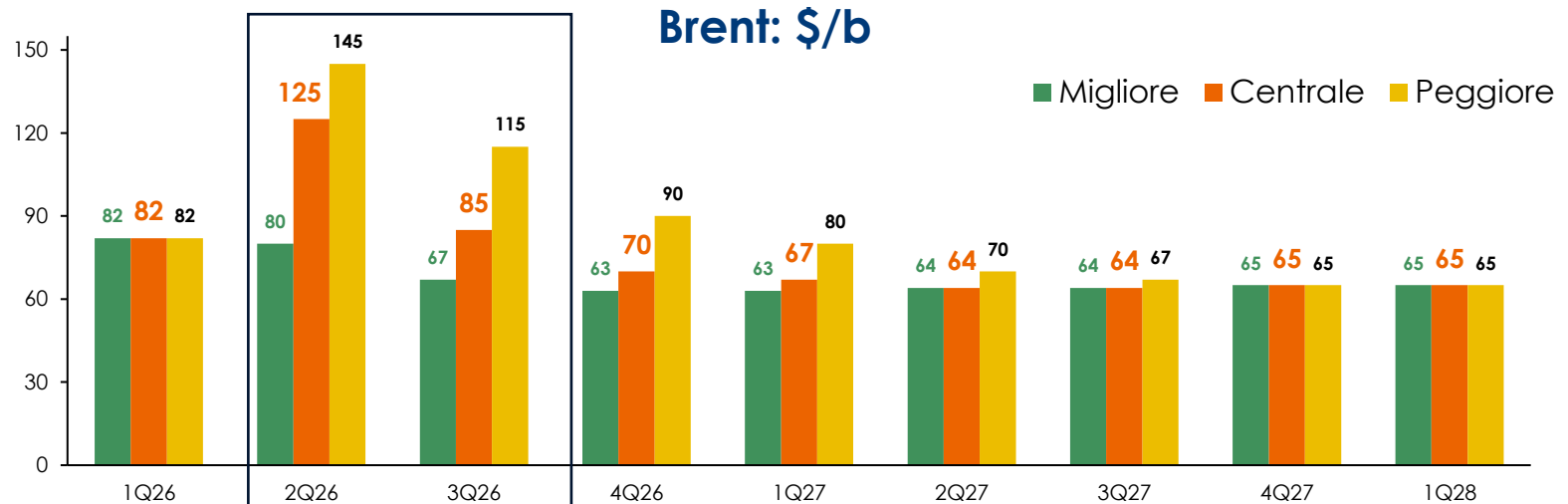
Fino al 10 marzo i mercati erano collocati su uno scenario di conflitto breve, senza conseguenze di lungo termine. Dopo il danneggiamento degli impianti energetici e la minaccia di occupazione di Kharg, i mercati scontano prezzi elevati anche nel 2027.

**Tempi blocco
Hormuz**

**SCENARIO
MIGLIORE
(metà aprile)**

**SCENARIO
CENTRALE
(metà
maggio)**

**SCENARIO
PEGGIORE
(metà
agosto)**



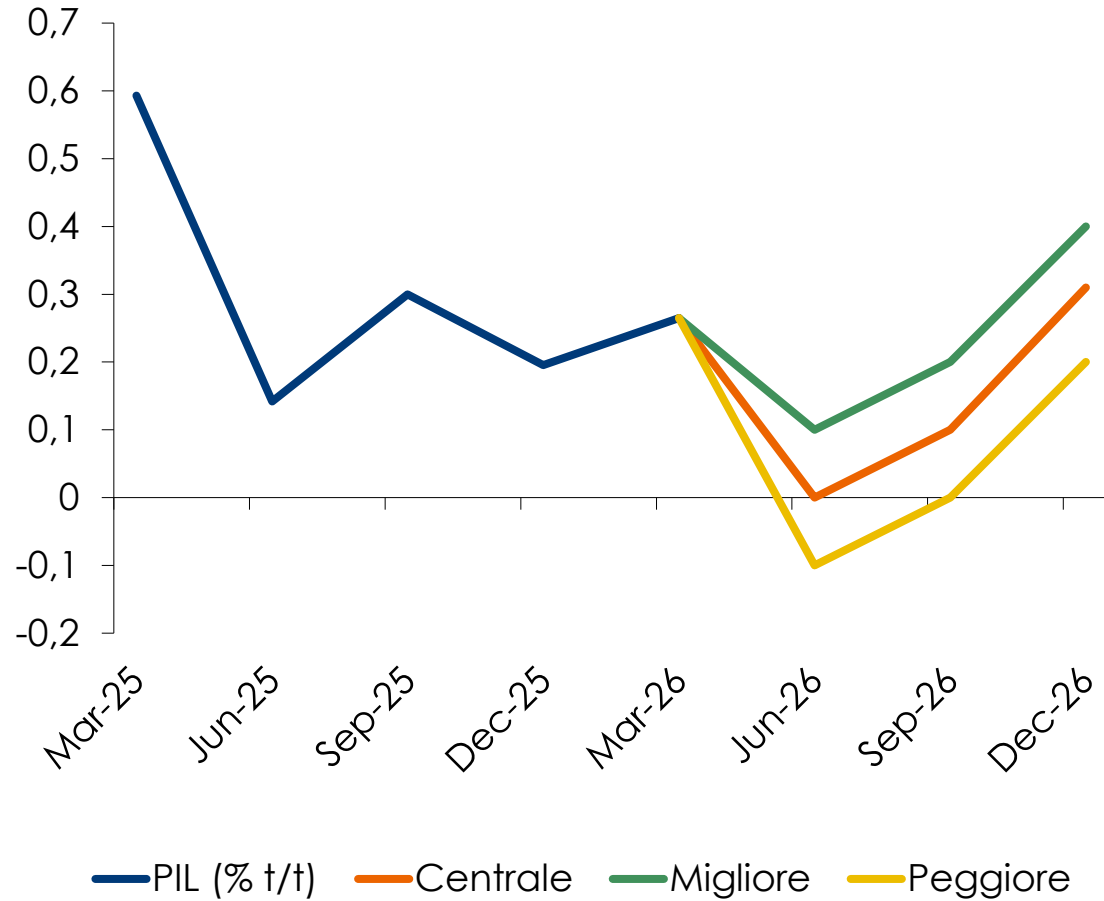
Fonte: Intesa Sanpaolo

Lo scenario in sintesi

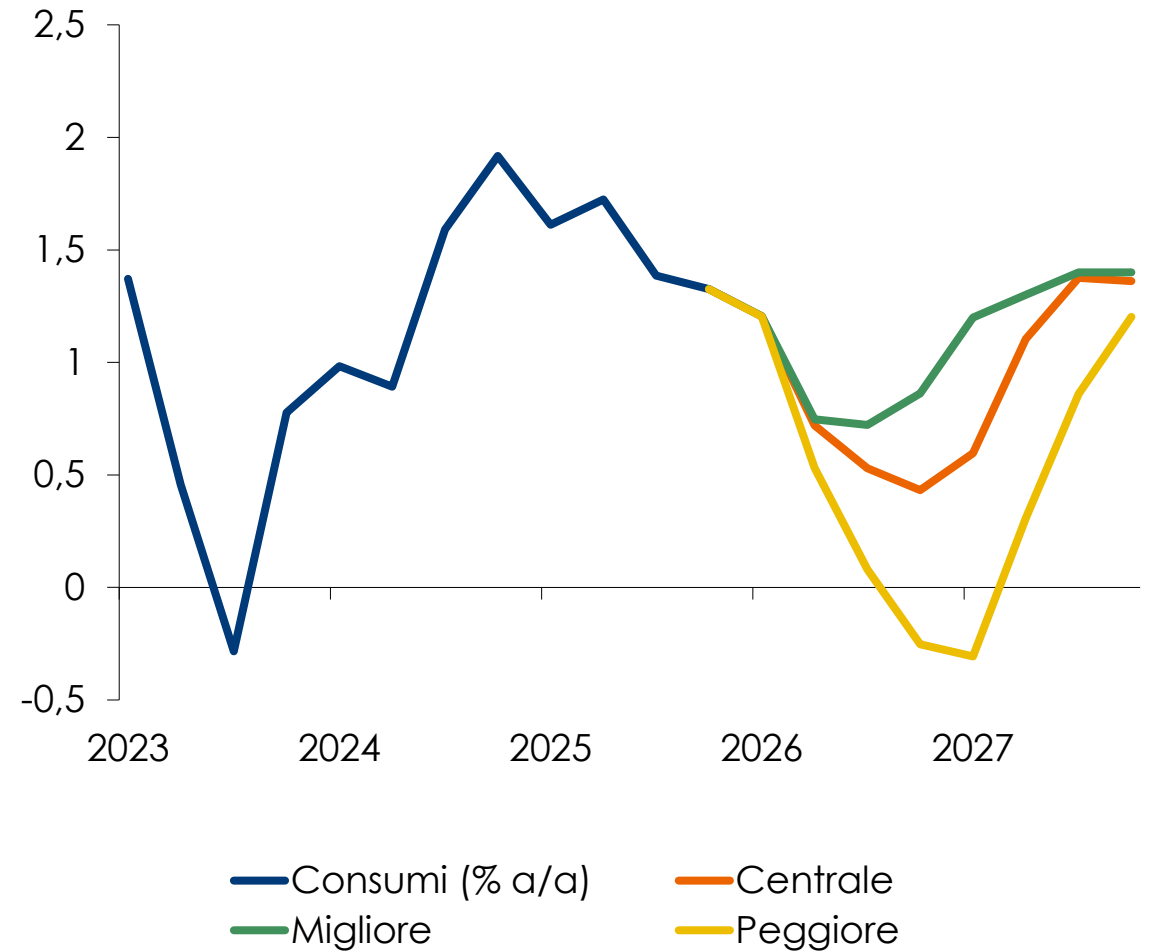
- Effetti macroeconomici significativi ma non tali da portare l'economia mondiale in recessione;
- Il **livello stabilmente più elevato dei prezzi energetici** determina un aumento dell'**inflazione** (sia in Europa che negli USA) e una **riduzione della crescita economica**;
- **Le nuove stime di crescita del PIL nel 2026 si attestano a 2,4% negli Stati Uniti, 0,9% per l'Eurozona (da 1,2%) e 0,4% per l'Italia (da 0,8%);**
- Le implicazioni maggiori verrebbero dal calo del reddito reale delle famiglie, con conseguente minor vigore dei **consumi** (sia pur limitato da una temporanea riduzione del tasso di risparmio, come usuale in risposta a shock inflazionistici);
- L'impatto sulle imprese e sugli **investimenti** sarebbe più contenuto ma non trascurabile; dipende anche da una moderata restrizione delle condizioni finanziarie dovuta ai movimenti di mercato e dal rialzo dei **tassi** (probabile un rialzo dei tassi BCE di +0,25 a giugno/luglio).

Quale impatto sull'Area Euro?

Previsioni di crescita del PIL (% t/t) in diversi scenari



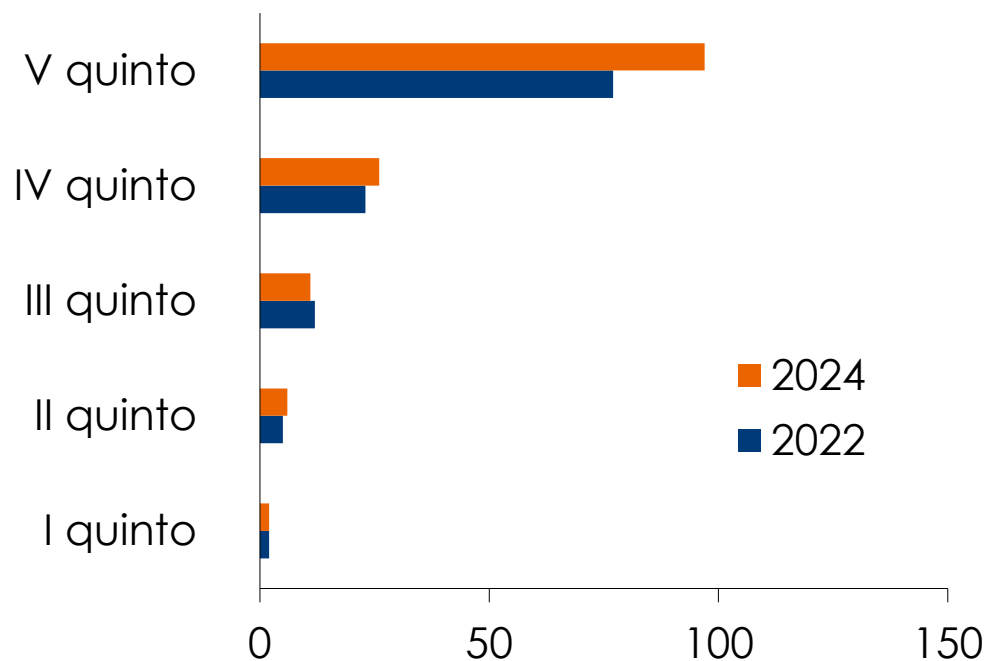
Previsioni di crescita dei consumi (% a/a) in diversi scenari



Italia: le difficoltà della classe media favoriscono l'import di prodotti di bassa gamma (soprattutto dalla Cina)

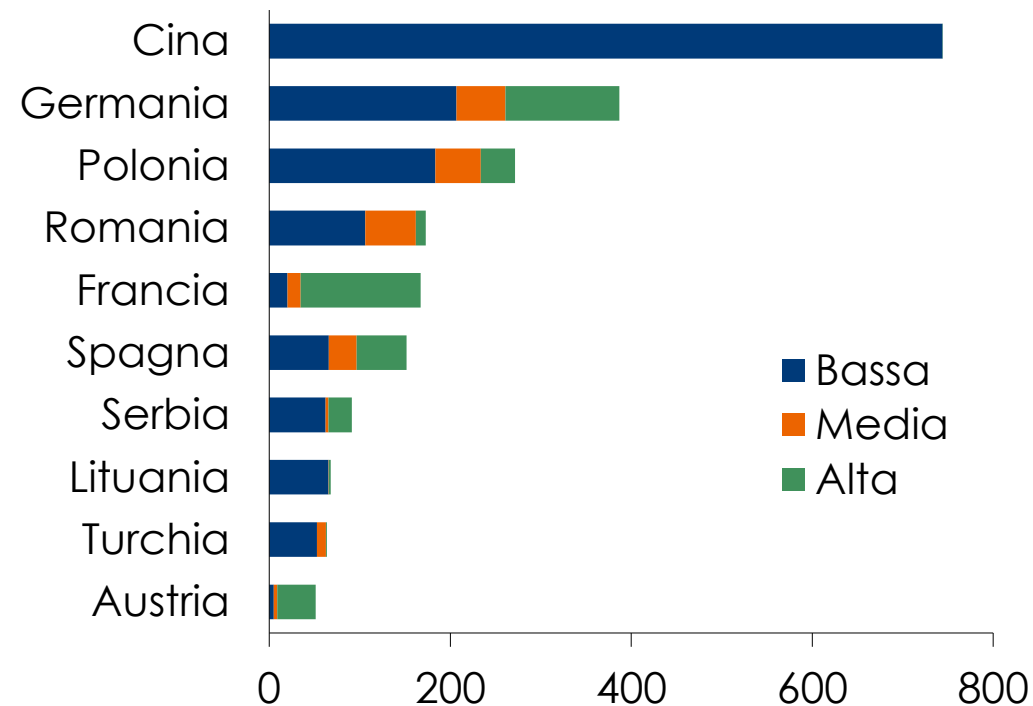
Le difficoltà della classe media favoriscono l'import di prodotti di bassa gamma (soprattutto dalla Cina). Il mercato interno è comunque atteso registrare un lieve aumento nel 2026, grazie al traino del segmento immobiliare e al buon momento del turismo, in particolare nella fascia alta, con nuove aperture e rinnovi degli interni.

Spesa media mensile per Arredo, mobili e tappeti per quintili di spesa (euro)



Fonte: Intesa Sanpaolo su dati ISTAT

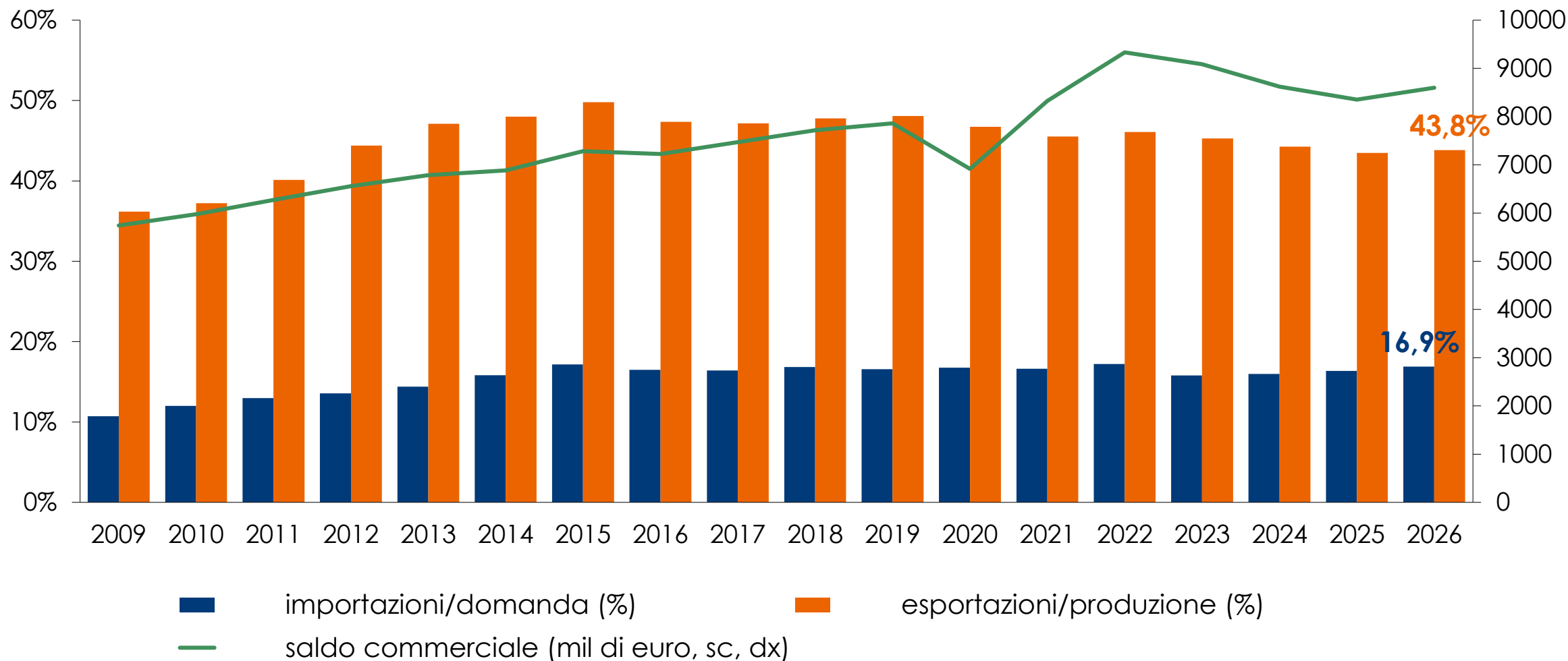
Importazioni italiane di mobili per fascia di prezzo/qualità (milioni di dollari, 2024)



Fonte: Intesa Sanpaolo su dati BACI (CEPII)

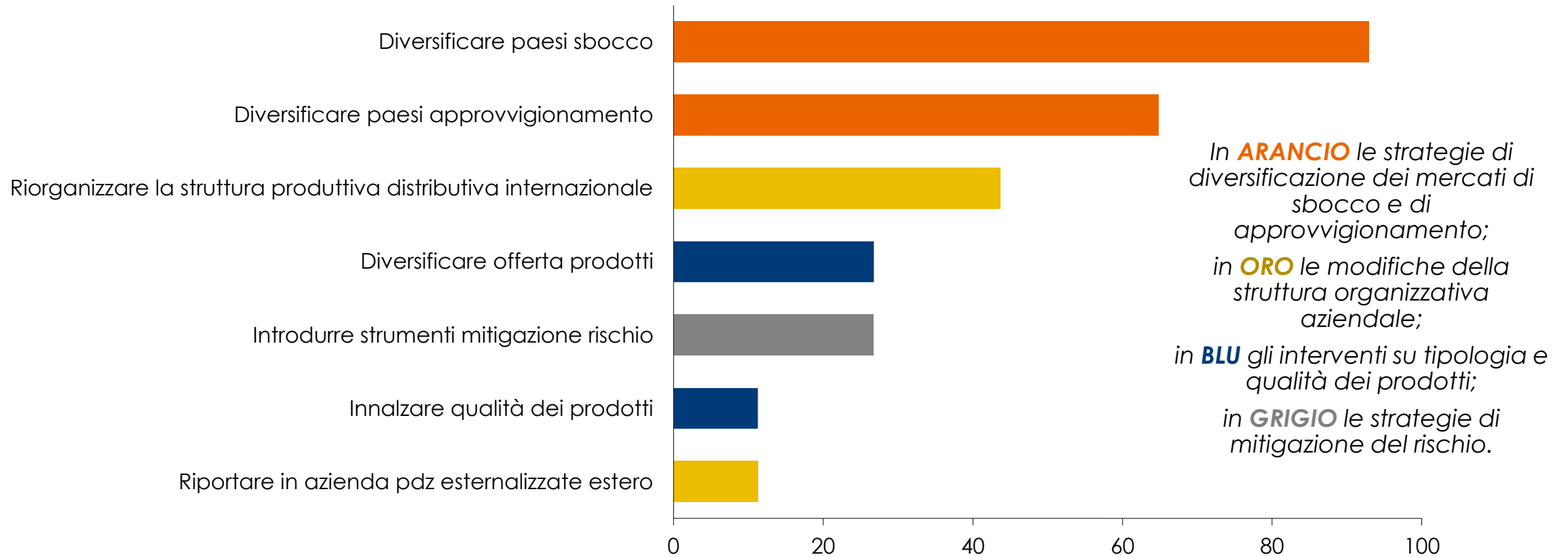
Internazionalizzazione via obbligata per continuare a crescere

Propensione all'export (%), penetrazione delle importazioni (%) e saldo commerciale (milioni di euro, scala destra) del mobile italiano



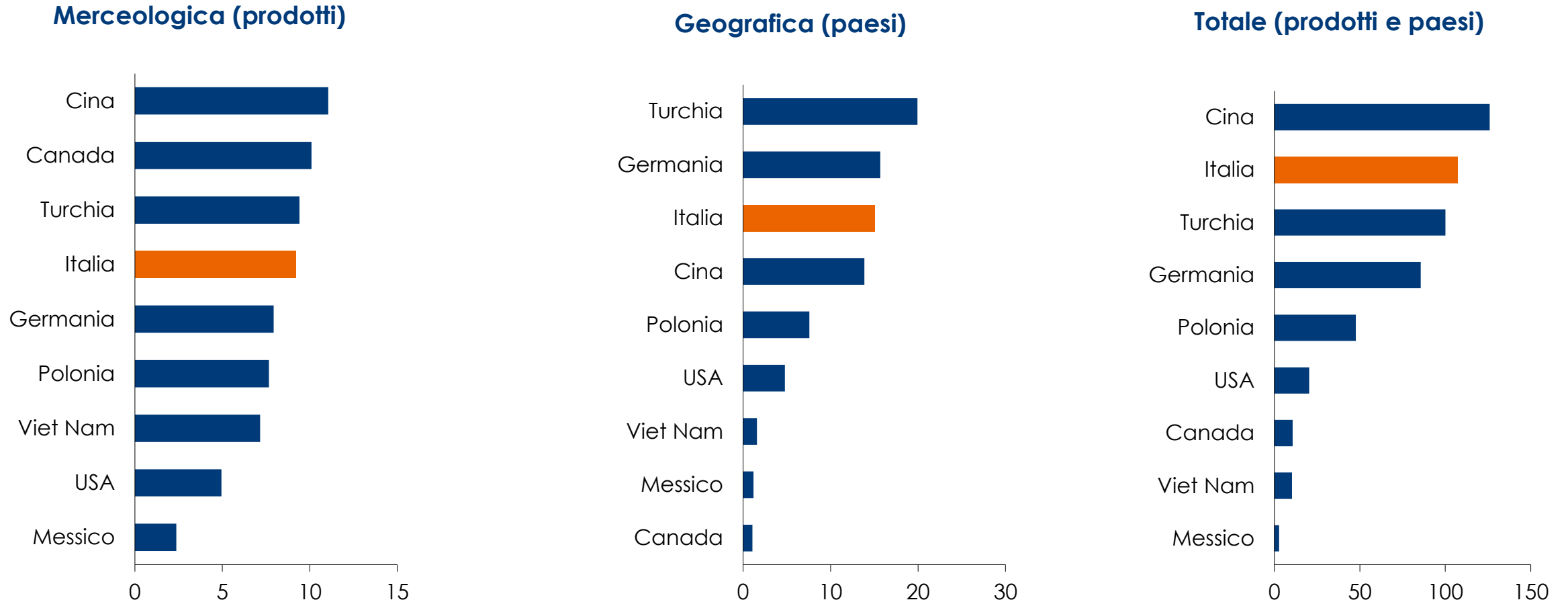
Verso una maggiore diversificazione degli scambi commerciali in risposta a uno scenario complesso

Alla luce dell'attuale scenario geo-politico, nei prossimi due anni le imprese intendono...
(possibili più risposte; % colleghi al netto «non so»)



Grado di diversificazione delle esportazioni già buono per l'Italia

Indice di diversificazione delle esportazioni di mobili*, 2024



Nota*: indice di diversificazione calcolato come inverso dell'indice di concentrazione di Hirshmann-Herfindhal

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati BACI-Cepii

Potenzialità eterogenee per mercato/area

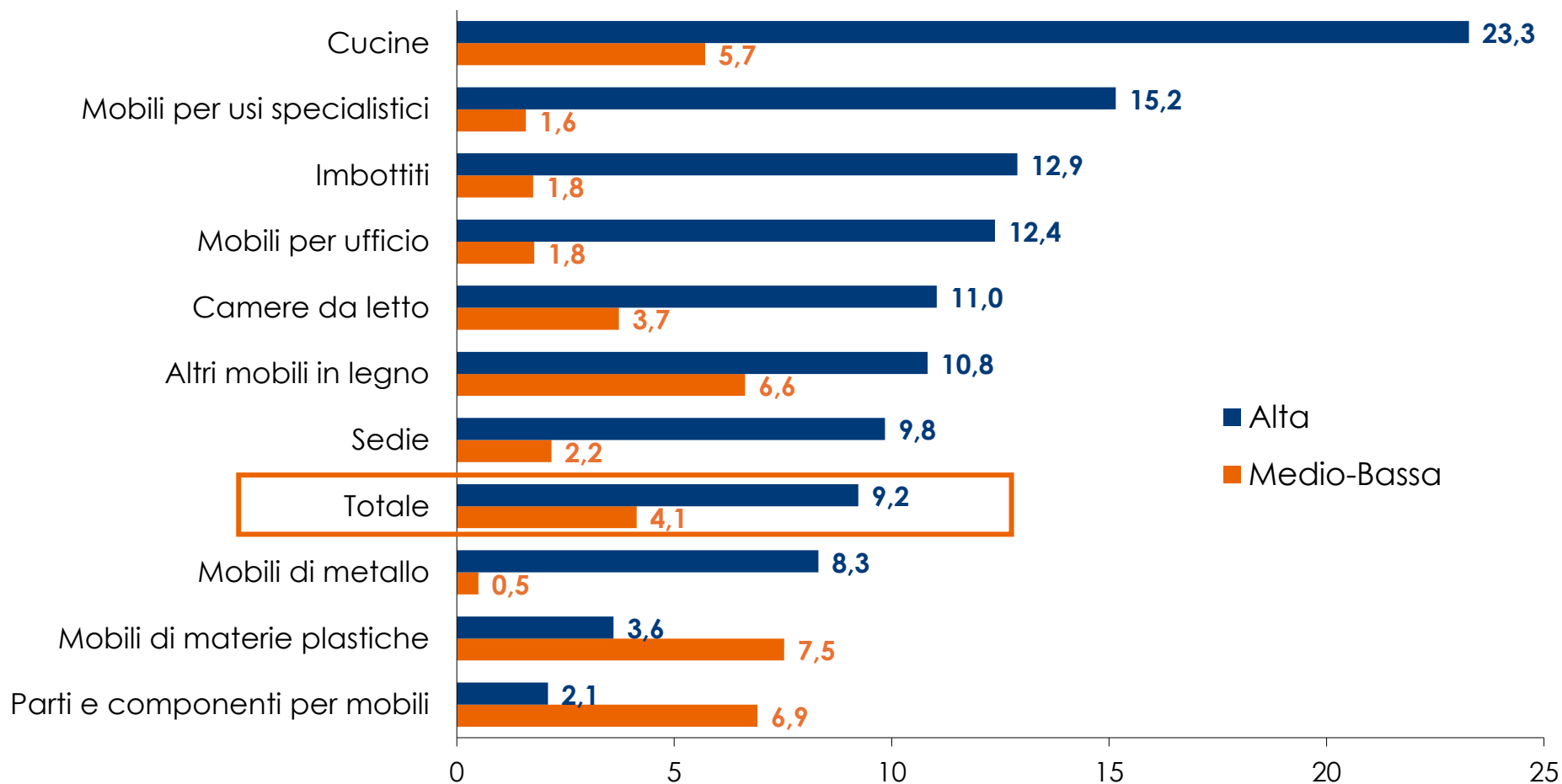
Principali motivi di rilevanza dei mercati per l'export delle imprese italiane
(% colleghi; possibili più risposte; netto «non so»)

	Prospettive di crescita	Dimensione mercato	Bassa concorrenza	Poca burocrazia	Consumatori alto spendenti
Paesi del Golfo	53,3	13,1	2,0	5,0	58,8
India	61,9	51,5	2,1	2,1	6,7
ASEAN	55,8	20,9	8,1	7,0	12,8
Nord Africa	53,2	13,9	14,5	6,9	3,5
Paesi Est Europa	44,5	19,5	8,5	11,6	12,2
Europa occidentale	23,0	34,5	1,2	5,5	34,5
Sud America	43,7	36,1	11,4	2,5	7,0
Canada	23,8	35,8	2,0	1,3	35,1
Cina e Hong Kong	34,2	56,0	3,1	3,1	20,7
Turchia	48,8	15,9	10,0	10,6	4,1
Giappone e Sud Corea	27,7	16,8	2,9	2,3	45,7
Resto Africa	32,8	10,2	13,1	8,0	1,5
Stati Uniti	19,0	56,0	2,2	1,1	38,6

Si aprono nuove prospettive in un mondo in continua evoluzione, con la crescita del reddito medio in molti paesi e nuovi accordi commerciali dell'Unione Europea: India, America Latina, Sud Est Asiatico sono alcune delle mete da esplorare/potenziare per i prodotti di design Made in Italy

Il posizionamento sull'alto di gamma può aiutare...

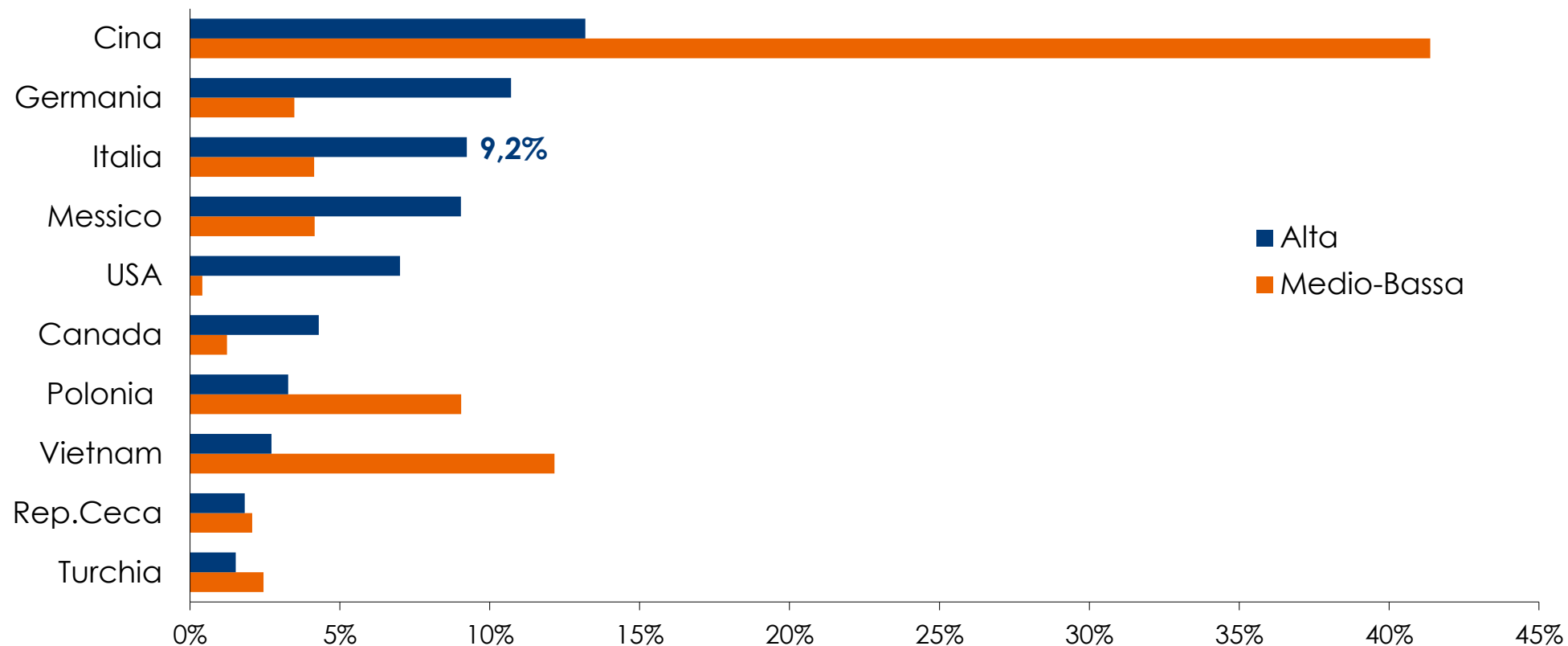
Quote di mercato italiane nei comparti del mobile, per fasce di prezzo/qualità
(% su dollari correnti, 2024)



Nota: ordine decrescente per quote con prezzi alti. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati BACI (CEPII)

...in un contesto di crescenti pressioni competitive

Quote di mercato nel settore del mobile, per fasce di prezzo/qualità (% su dollari correnti, 2024)



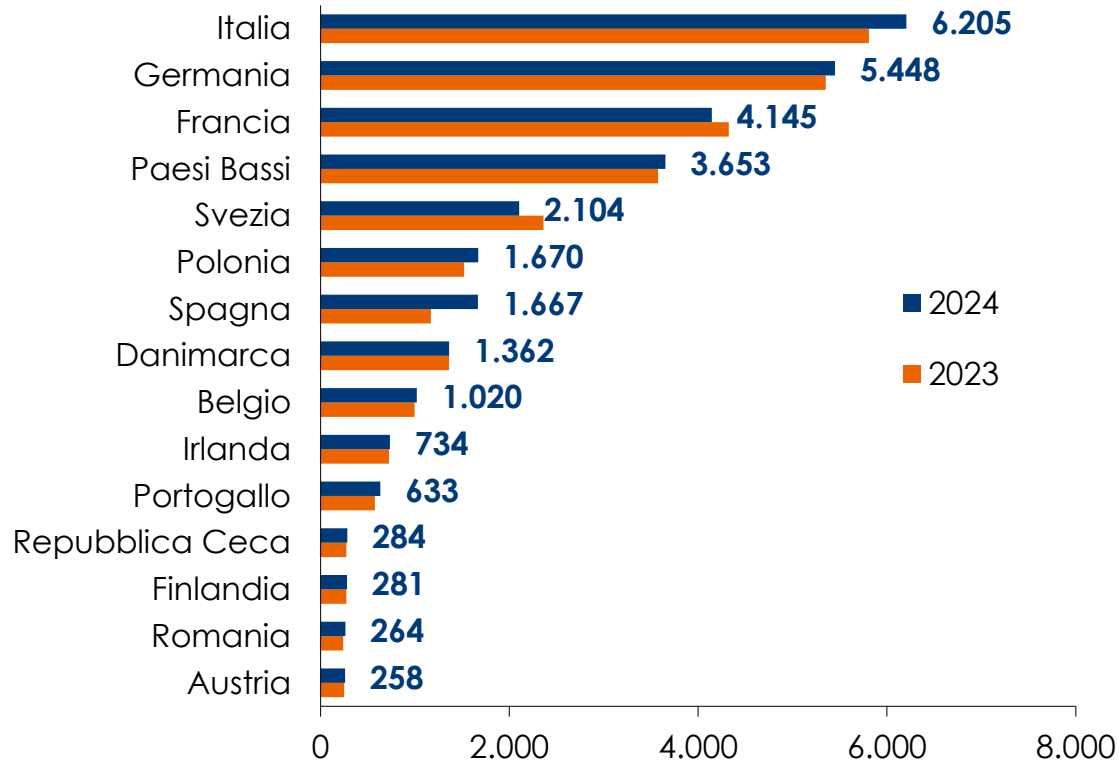
Nota: ordine decrescente per quote sulla fascia alta. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati BACI (CEPII)

Le imprese del mobile possono contare sul sostegno del design....

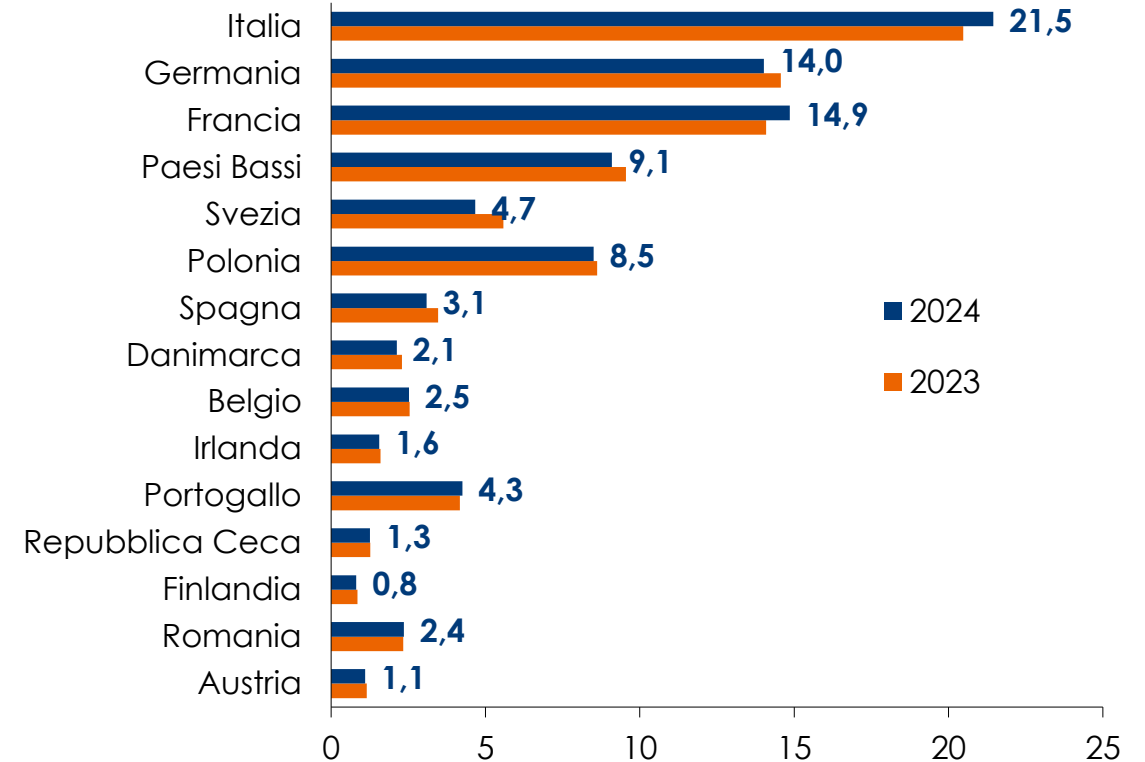
Le **imprese italiane specializzate in attività di design** si confermano leader a livello europeo: fatturato 2024 oltre i 6 miliardi di euro, addetti oltre 76 mila.

Imprese specializzate in attività di design, principali paesi competitor europei per:

Fatturato 2024
(milioni di euro)



Numero di addetti 2024
(peso % sul totale addetti del design)



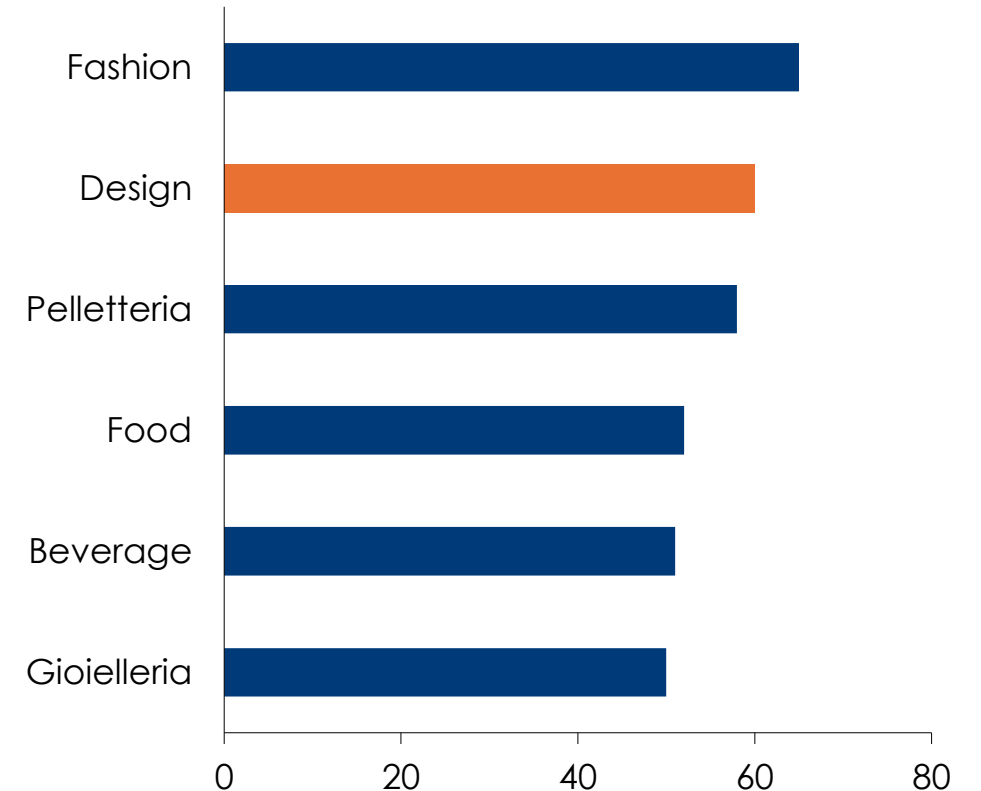
Nota: paesi ordinati per peso 2024 in valore.
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Eurostat

...che tiene alta l'attrattività dei prodotti italiani all'estero

Come valuti la situazione dell'Italia nei seguenti aspetti?



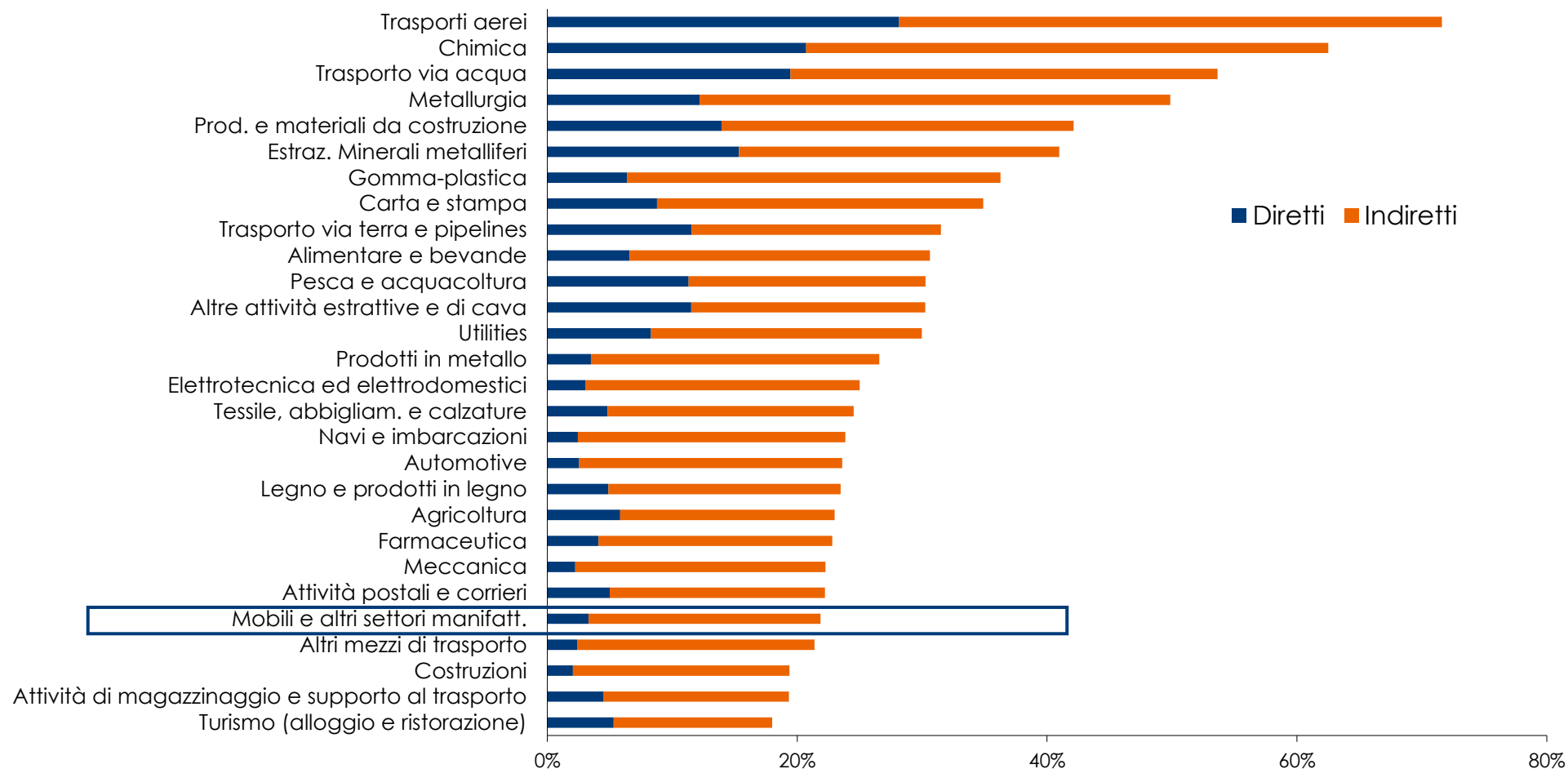
Quanto associ l'Italia ai seguenti settori?



Pressioni sui costi: il Mobile non è un settore energy intensive ma può risentire di rincari indiretti degli input produttivi e dei trasporti

L'impatto dell'incremento del prezzo dell'energia è in funzione innanzitutto dell'intensità diretta e indiretta di utilizzo, ma anche della possibilità di traslare a valle i rincari subiti.

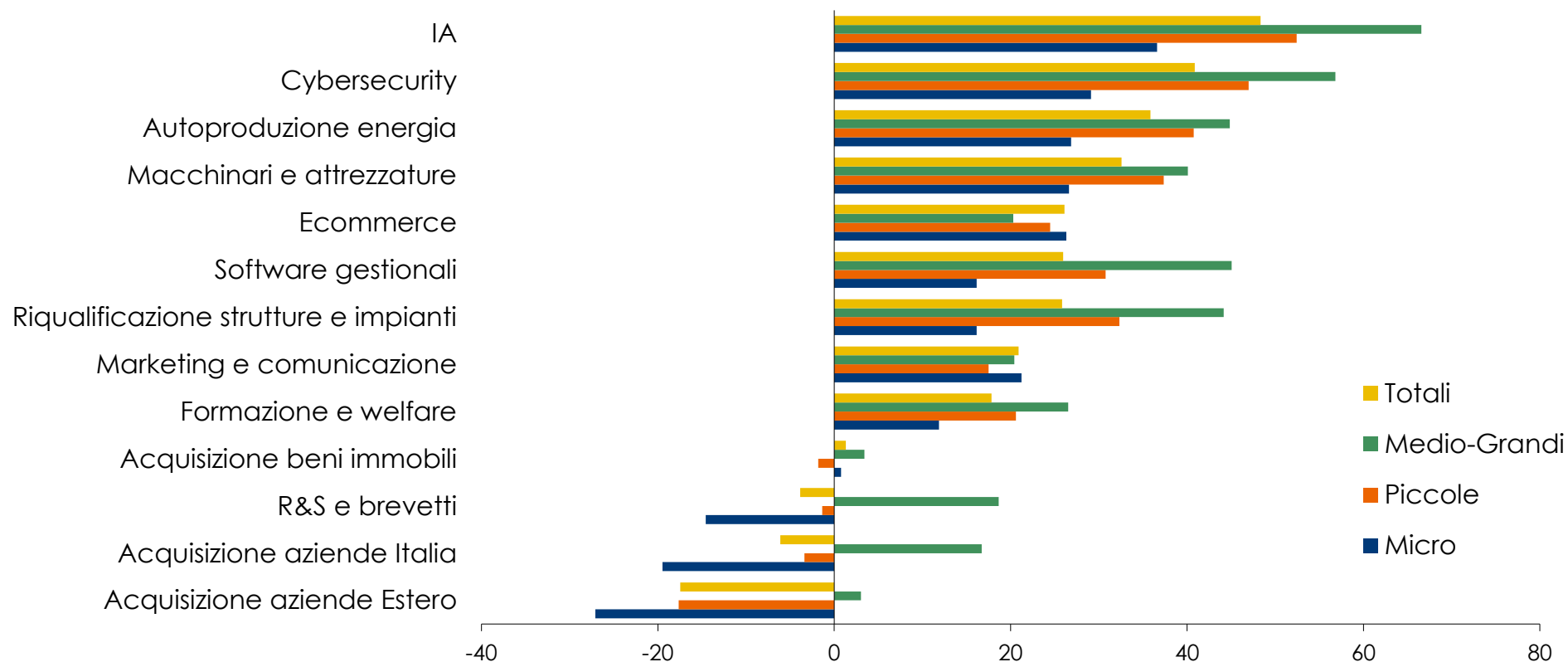
Peso diretto ed indiretto degli input energetici per settore (%): dettaglio per codici NACE (principali settori per incidenza)



Nota: scomposizione dei coefficienti di Leontief 2022. I pesi energy rappresentano l'incidenza dei settori Power (NACE 35) e Oil&gas (NACE 05, 06, 19). Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ICIO – OECD, Edizione 2025, revisione gennaio 2026

Gli investimenti nella doppia transizione si confermano pertanto prioritari per rispondere a uno scenario complesso. Nel 2026 guidano AI e Cybersecurity, davanti all'autoproduzione di energia

2026: evoluzione attesa degli investimenti, per tipologia e dimensioni aziendali
(saldo tra le risposte «aumento» e «calo», al netto dei «non so»)

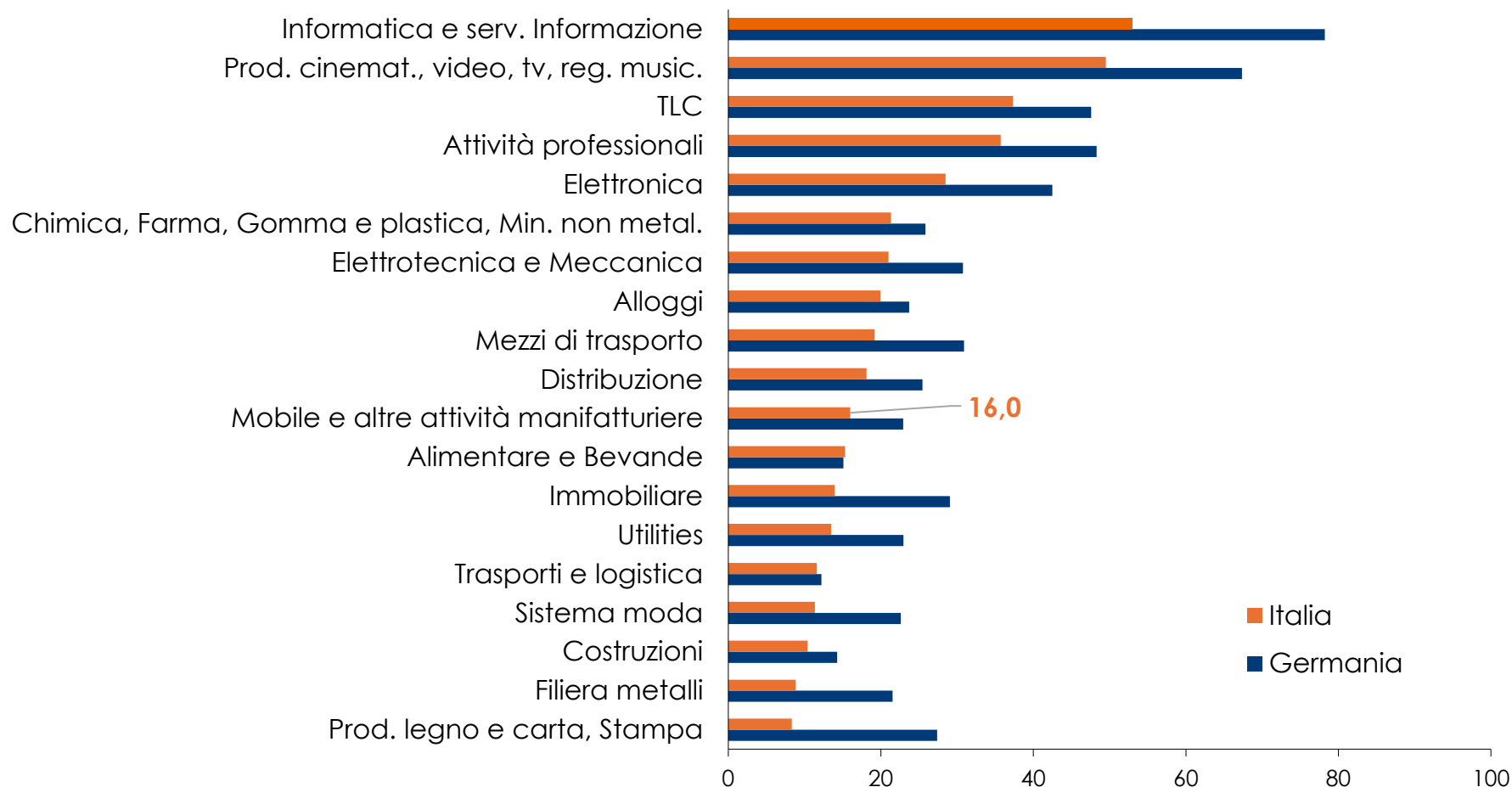


Nota: la tavola rappresenta le risposte dei colleghi di Intesa Sanpaolo che hanno partecipato all'indagine interna condotta a fine 2025 e che hanno fornito indicazioni sulla tipologia di investimenti che, secondo la loro view, verranno realizzati dalle loro imprese clienti nel 2026. Fonte: 22ª indagine interna Intesa Sanpaolo su filiali imprese, gestori aziende retail e filiali Agribusiness (Banca dei Territori), GRM e Network Italia (IMI CIB), novembre-dicembre 2025

AI: le aziende del mobile hanno accelerato gli investimenti...

Quota di imprese che utilizza almeno una tecnologia di Intelligenza Artificiale, 2025

(%, tutti i settori economici escluso quello finanziario e l'agricoltura; imprese con almeno 10 addetti)

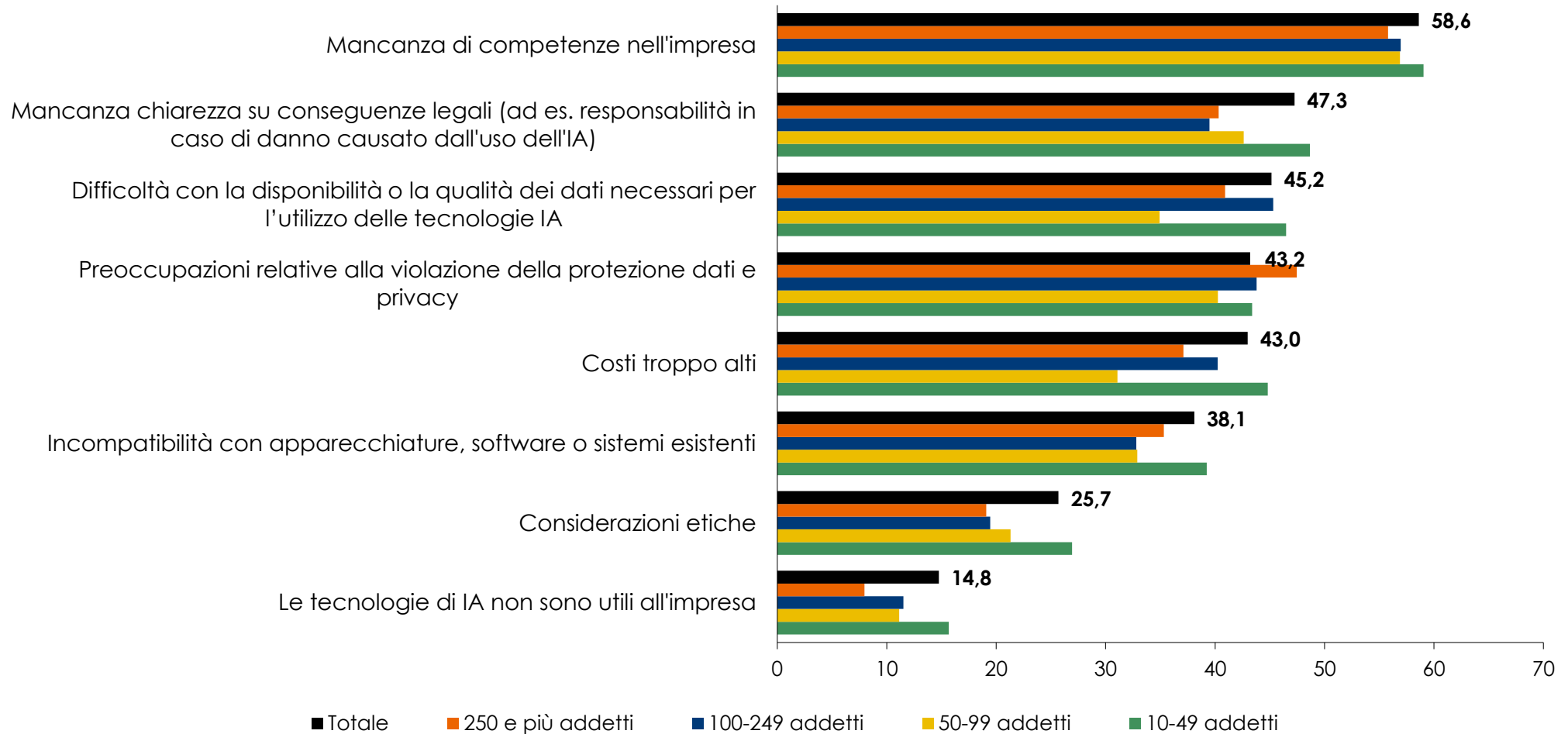


Le aziende italiane del mobile hanno già accelerato gli investimenti nell'Intelligenza Artificiale negli ultimi anni: secondo i dati Eurostat, circa il 16% delle imprese del settore già utilizza almeno una tecnologia AI, una quota simile alla media italiana, e con un gap nei confronti della Germania (23%) inferiore a quello che si registra in altri settori

Nota: nell'Elettrotecnica e Meccanica un ulteriore 13,9% di imprese ha preso in considerazione l'utilizzo dell'IA.
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Eurostat

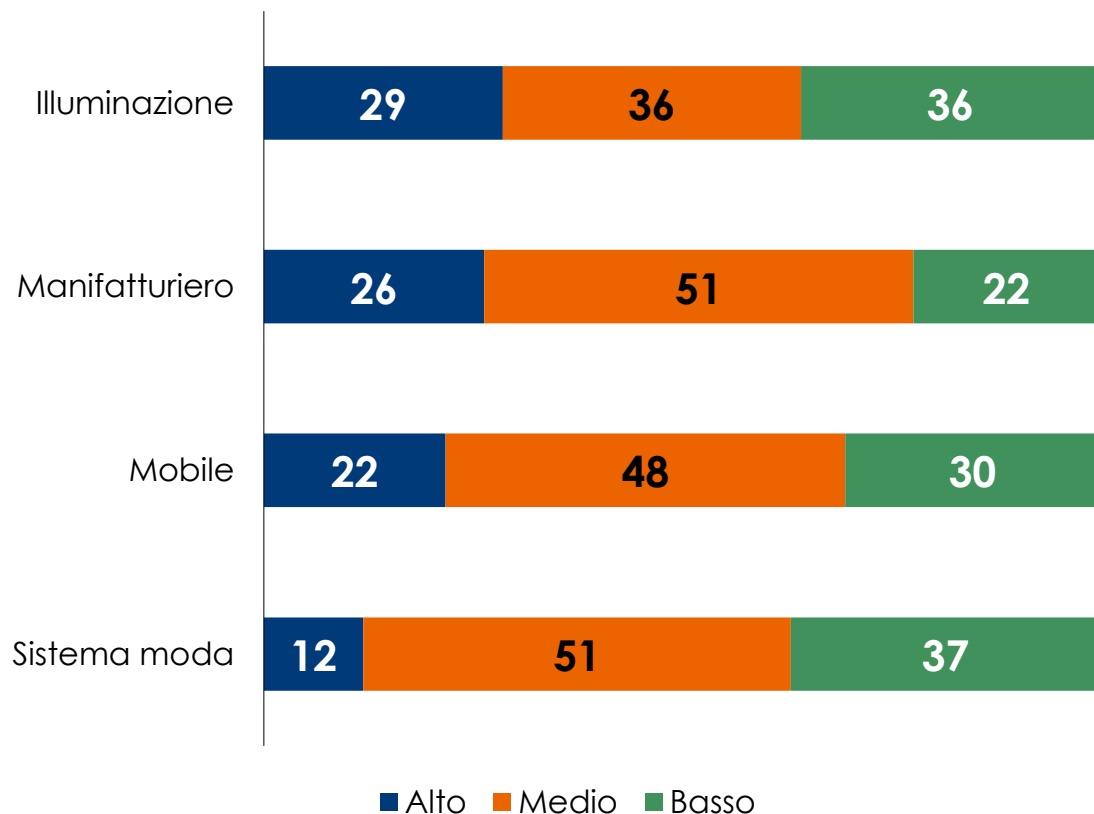
...ma la mancanza di competenze è il principale ostacolo

Quota di imprese che in Italia non utilizza AI, per tipologia di motivazioni al non utilizzo, 2025
 (% imprese con almeno 10 addetti che non utilizzano sistemi di IA ma ne hanno preso in considerazione l'utilizzo)

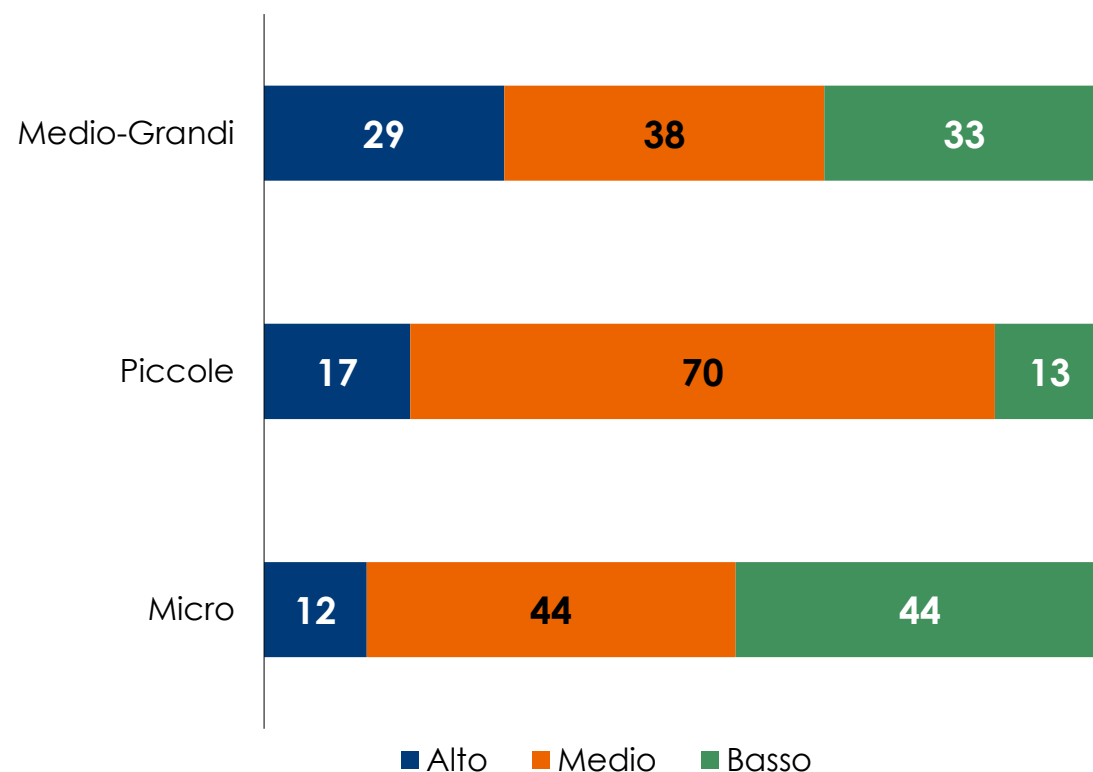


Sostenibilità: il traino delle imprese medio-grandi

Grado di interesse negli investimenti in sostenibilità
(% rispondenti; netto «non so»)



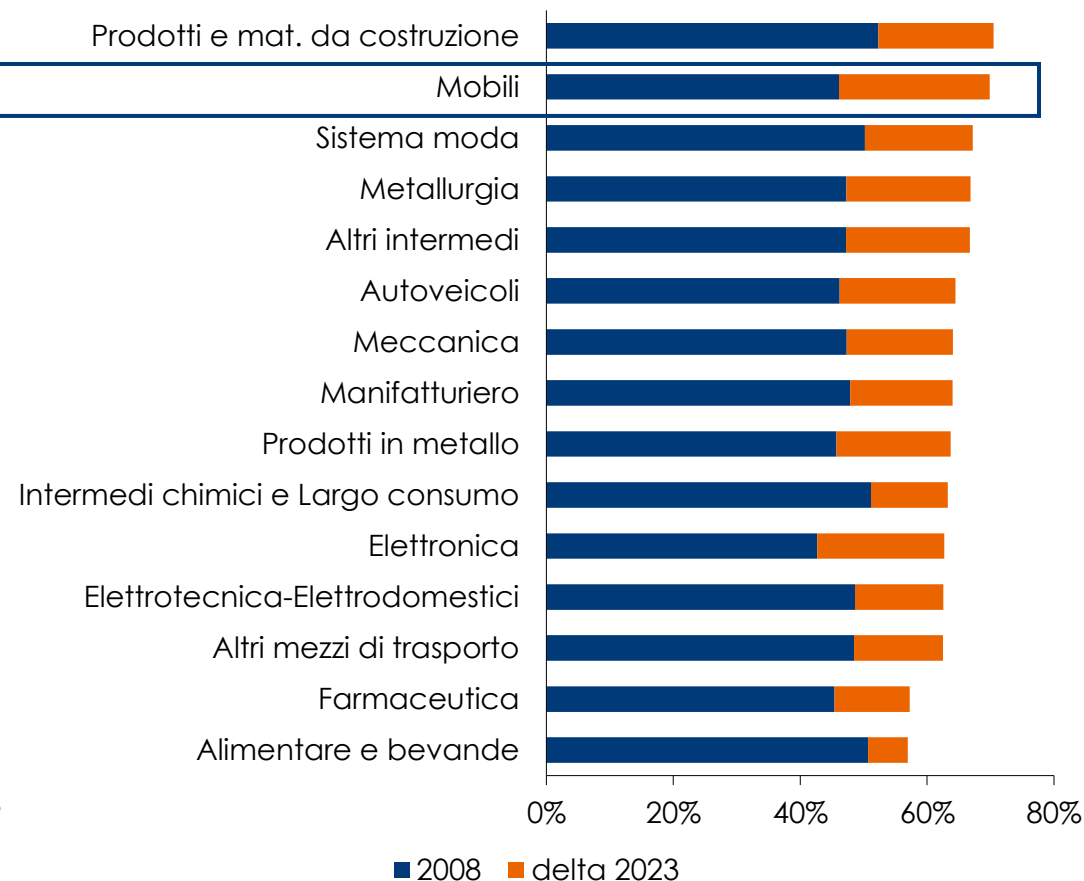
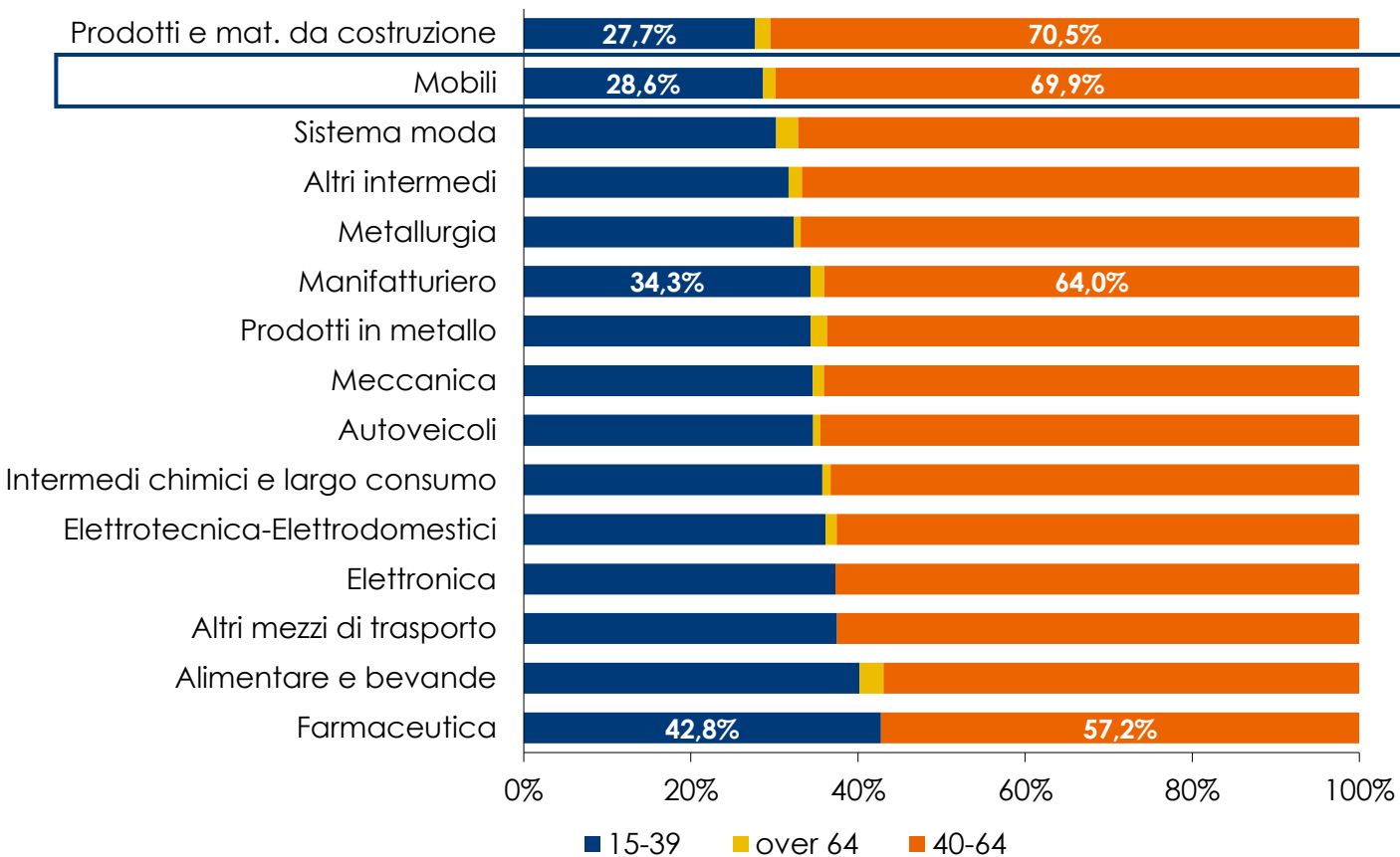
Illuminazione e Mobile: grado di interesse negli investimenti in sostenibilità per classe dimensionale
(% rispondenti; netto «non so»)



Nota: i dati per classe dimensionale non comprendono le risposte delle figure commerciali che hanno un ruolo di coordinamento (Direttore, Coordinatore) Fonte: 21° Indagine Intesa Sanpaolo edizione giugno 2025

Italia: composizione dell'occupazione manifatturiera italiana (15-74 anni) per fasce di età,

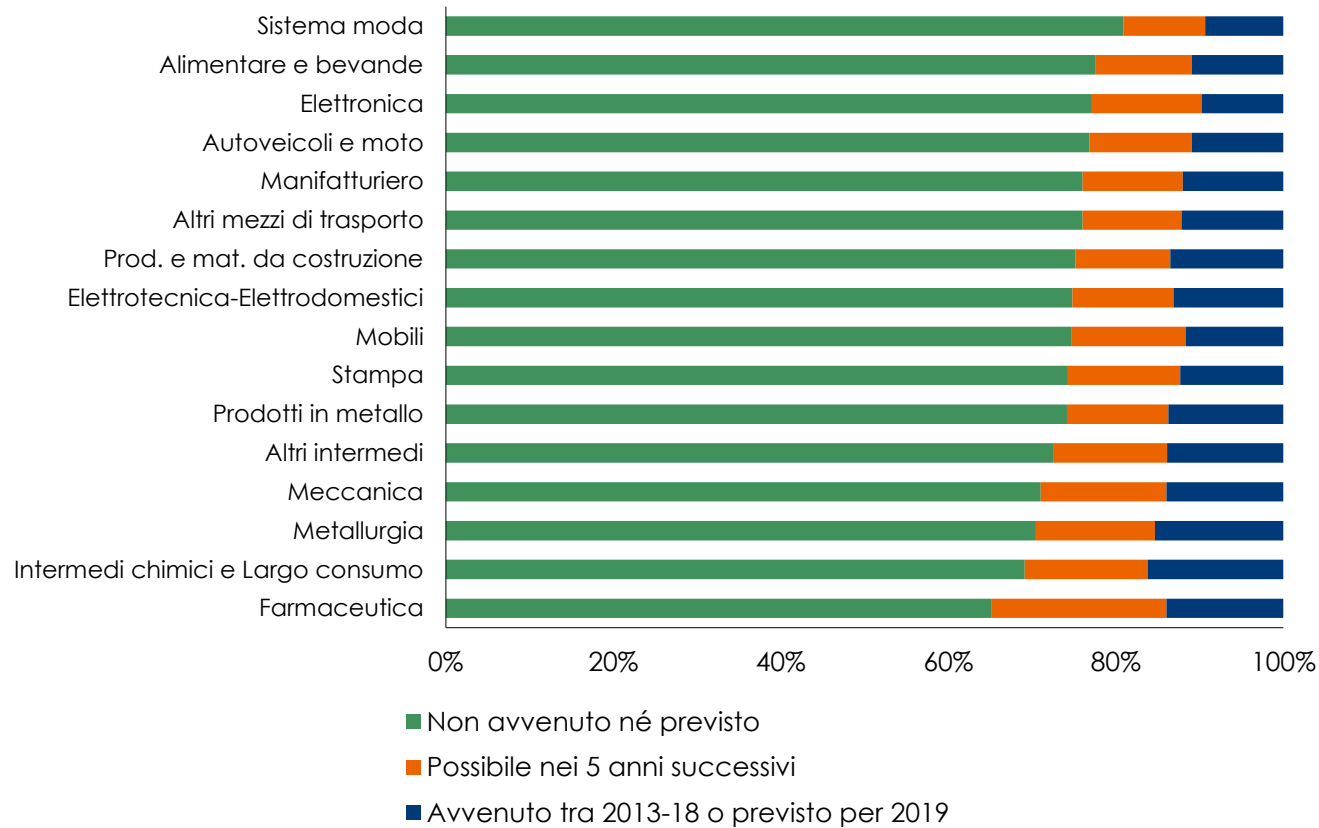
Italia: peso % della fascia di età 40-64 anni (sul totale dell'occupazione per settore)



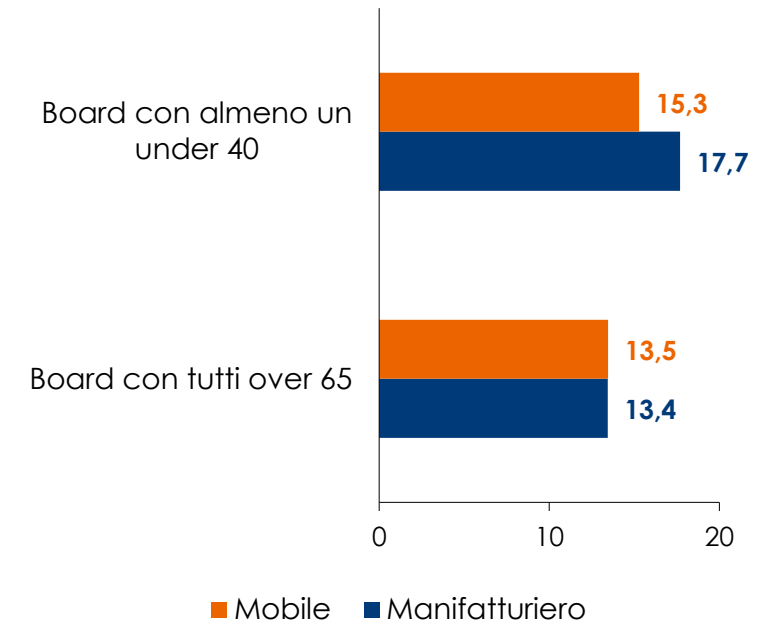
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Labour Force Survey (LFS) Eurostat, release 2024

...e accelerare sul passaggio generazionale nelle imprese

Il passaggio generazionale nelle imprese manifatturiere controllate da persona fisica o famiglia (imprese con 3 e più addetti)



Industria del mobile: incidenza % delle imprese con almeno un under 40 nel board e con tutti over 65 nel board (anno 2024)



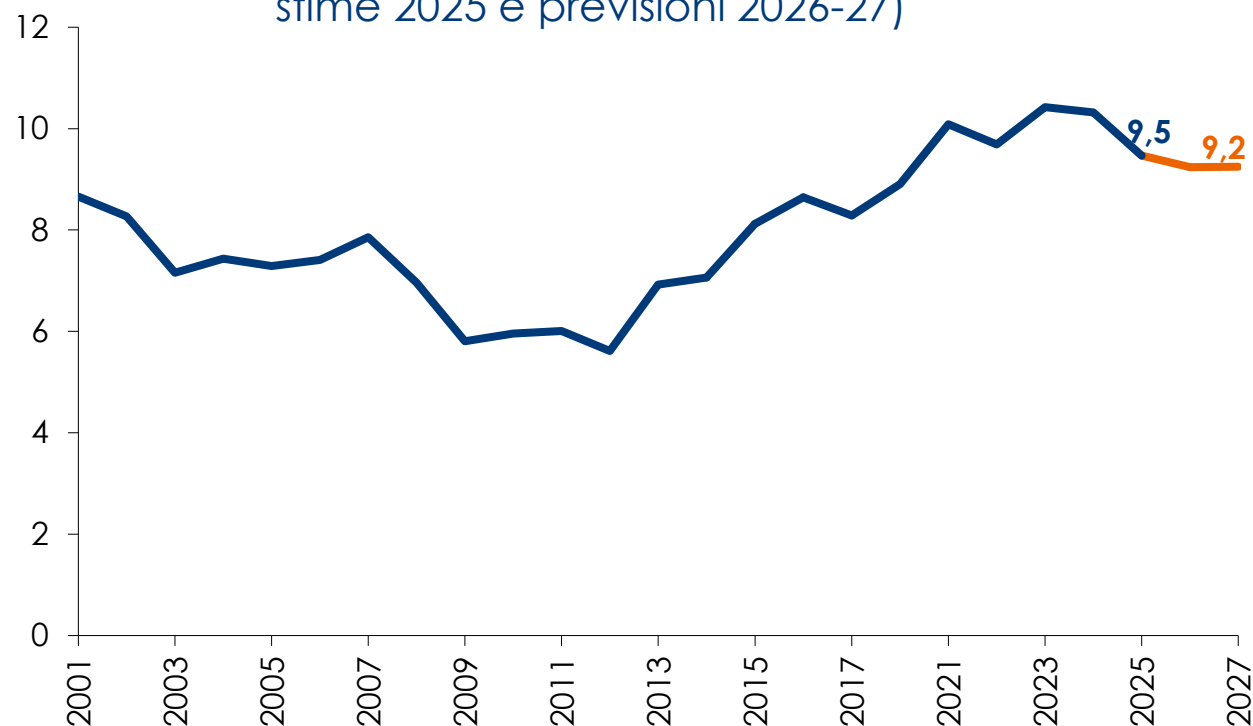
Nota: analisi su 3.231 imprese del mobile. Di queste il 15,3% ha almeno un giovane nel board e il 13,5% ha tutto il board composto da over sessantacinquenni. Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

La marginalità del settore resta su livelli elevati, favorendo gli investimenti

Nonostante la presenza di fattori di penalizzazione (dazi e costi aggiuntivi derivanti da uno scenario macroeconomico di minore crescita e maggiori pressioni inflazionistiche), i livelli di marginalità restano superiori al pre-Covid.

EBITDA margin del settore del mobile

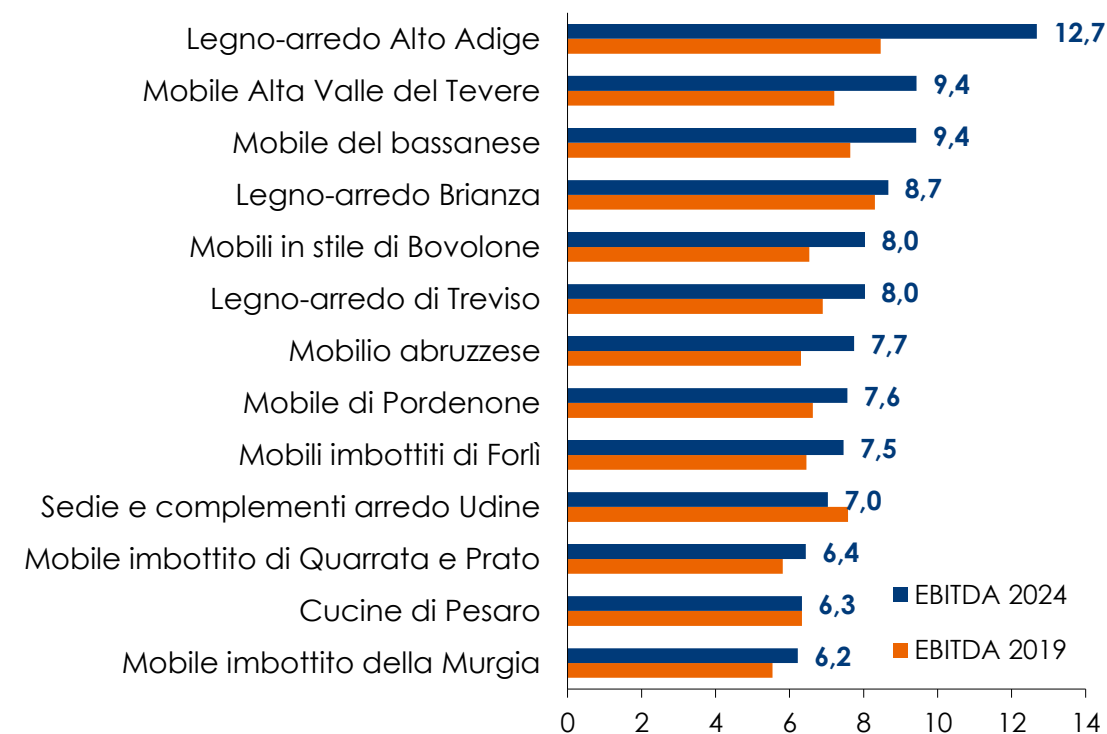
(Margini lordi in % del Fatturato, serie storica, stime 2025 e previsioni 2026-27)



Fonte: scenario microsettori Intesa Sanpaolo-Prometeia marzo 2026

Distretti del mobile: EBITDA margin (mediane)

(Margini lordi in % del Fatturato, 2019 vs 2024)



Fonte: database ISID Intesa Sanpaolo. Nota: Le performance distrettuali includono, oltre al core manifatturiero, anche attività di filiera collegate (es. distribuzione, componenti e accessori)

Importanti comunicazioni

Gli economisti che hanno redatto il presente documento dichiarano che le opinioni, previsioni o stime contenute nel documento stesso sono il risultato di un autonomo e soggettivo apprezzamento dei dati, degli elementi e delle informazioni acquisite e che nessuna parte del proprio compenso è stata, è o sarà, direttamente o indirettamente, collegata alle opinioni espresse.

La presente pubblicazione è stata redatta da Intesa Sanpaolo S.p.A. Le informazioni qui contenute sono state ricavate da fonti ritenute da Intesa Sanpaolo S.p.A. affidabili, ma non sono necessariamente complete, e l'accuratezza delle stesse non può essere in alcun modo garantita. La presente pubblicazione viene a Voi fornita per meri fini di informazione ed illustrazione, ed a titolo meramente indicativo, non costituendo pertanto la stessa in alcun modo una proposta di conclusione di contratto o una sollecitazione all'acquisto o alla vendita di qualsiasi strumento finanziario. Il documento può essere riprodotto in tutto o in parte solo citando il nome Intesa Sanpaolo S.p.A.

La presente pubblicazione non si propone di sostituire il giudizio personale dei soggetti ai quali si rivolge. Intesa Sanpaolo S.p.A. e le rispettive controllate e/o qualsiasi altro soggetto ad esse collegato hanno la facoltà di agire in base a/ovvero di servirsi di qualsiasi materiale sopra esposto e/o di qualsiasi informazione a cui tale materiale si ispira prima che lo stesso venga pubblicato e messo a disposizione della clientela.

Comunicazione dei potenziali conflitti di interesse

Intesa Sanpaolo S.p.A. e le altre società del Gruppo Bancario Intesa Sanpaolo (di seguito anche solo "Gruppo Bancario Intesa Sanpaolo") si sono dotate del "Modello di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231" (disponibile sul sito internet di Intesa Sanpaolo, all'indirizzo: <https://group.intesasanpaolo.com/it/governance/dlgs-231-2001>) che, in conformità alle normative italiane vigenti ed alle migliori pratiche internazionali, prevede, tra le altre, misure organizzative e procedurali per la gestione delle informazioni privilegiate e dei conflitti di interesse, che comprendono adeguati meccanismi di separazione organizzativa, noti come Barriere informative, atti a prevenire un utilizzo illecito di dette informazioni nonché a evitare che gli eventuali conflitti di interesse che possono insorgere, vista la vasta gamma di attività svolte dal Gruppo Bancario Intesa Sanpaolo, incidano negativamente sugli interessi della clientela.

In particolare le misure poste in essere per la gestione dei conflitti di interesse tra il Gruppo Bancario Intesa Sanpaolo e gli Emittenti di strumenti finanziari, ivi incluse le società del loro gruppo, nella produzione di documenti da parte degli economisti di Intesa Sanpaolo S.p.A. sono disponibili nelle "Regole per Studi e Ricerche" e nell'estratto del "Modello aziendale per la gestione delle informazioni privilegiate e dei conflitti di interesse", pubblicato sul sito internet di Intesa Sanpaolo S.p.A. all'indirizzo <https://group.intesasanpaolo.com/it/research/RegulatoryDisclosures>. Tale documentazione è disponibile per il destinatario dello studio anche previa richiesta scritta al Servizio Conflitti di interesse, Informazioni privilegiate ed Operazioni personali di Intesa Sanpaolo S.p.A., Via Hoepli, 10 – 20121 Milano – Italia.

Inoltre, in conformità con i suddetti regolamenti, le disclosure sugli interessi e sui conflitti di interesse del Gruppo Bancario Intesa Sanpaolo sono disponibili all'indirizzo <https://group.intesasanpaolo.com/it/research/RegulatoryDisclosures/archivio-dei-conflitti-di-interesse> ed aggiornate almeno al giorno prima della data di pubblicazione del presente studio. Si evidenzia che le disclosure sono disponibili per il destinatario dello studio anche previa richiesta scritta a Intesa Sanpaolo S.p.A. – Industry & Banking Research, Via Romagnosi, 5 - 20121 Milano - Italia.

A cura di

Stefania Trenti, Enza De Vita, Ilaria Sangalli, Industry and Local Economies Research, Research Department, Intesa Sanpaolo

