



Legno-arredo e Covid-19: Alcuni fatti stilizzati

11 luglio 2020



Il presente documento è stato predisposto da Andrea Montanino, Simona Camerano, Cristina Dell'Aquila e Laura Recagno. I dati riportati si riferiscono alle informazioni disponibili al 9 luglio 2020.

Key Message

- La **filiera del legno-arredo è ampia e articolata**, comprende tutte le attività che permettono il passaggio dalla materia prima, il legno appunto, al prodotto finito, nelle sue diverse forme, da quelle più semplici fino ai prodotti di design.
- Il **mercato globale dell'arredamento ha raggiunto un valore di oltre 730 miliardi di dollari** nel 2019 ed è stato protagonista negli ultimi anni di una dinamica fortemente positiva.
- L'**industria del mobile europea** rappresenta oltre un quarto della produzione globale ed è **leader mondiale per il segmento di fascia alta**. Quasi due prodotti di arredamento d'alta gamma su tre venduti nel mondo sono fabbricati in Europa.
- L'**Italia è esponente di punta del mercato comunitario**, primo paese con un valore della produzione superiore ai 23 miliardi di euro per il solo comparto dell'arredamento.
- La filiera italiana del legno e arredo si contraddistingue per la **vocazione all'export**, soprattutto extra UE (46%) e la **sostenibilità**. La produzione di mobili italiana è prima in Europa per economia del riciclo e ultima per emissioni climalteranti.
- A causa della pandemia si prevede che il **mercato mondiale del legno-arredo subisca una contrazione del 3,6% nell'anno in corso**, arrivando a un valore totale inferiore ai 700 miliardi di dollari.
- Per l'**Italia**, si stima una **perdita di fatturato** dell'intero sistema legno-arredo **del 20%**, pari cioè a circa 8 miliardi di euro.
- Per reagire alla crisi le imprese italiane dovranno **rivedere le proprie strategie**, puntando al **consolidamento** e all'**apertura al mercato dei capitali**, superando così le loro debolezze strutturali.
- I mobili del futuro dovranno essere eco-friendly, tailor made e multifunzionali. Le aziende in grado di produrli e commercializzarli dovranno caratterizzarsi per **creatività e studio dei materiali, attenzione alla sostenibilità, digitalizzazione dei processi produttivi e commerciali** e **investimenti in formazione e capitale umano**.

1. La struttura del settore legno-arredo

- La filiera del legno-arredo è ampia e articolata, ma anche integrata nei diversi comparti che la compongono. Il sistema non corrisponde a una definizione univoca di singolo settore industriale, ma comprende tutte le attività che permettono il passaggio dalla materia prima, il legno appunto, al prodotto finito, nelle sue diverse forme, da quelle più semplici fino ai prodotti di design.
- La catena di produzione si articola in due macroaree, a monte il sistema del legno, a valle il sistema dell'arredamento:
 - il settore del legno comprende il commercio dello stesso e le lavorazioni intermedie, ma anche i prodotti e le

finiture per l'edilizia, così come tutti gli imballaggi lignei, il comparto del sughero e la produzione di tende e pannelli.

- il settore dell'arredamento racchiude tutte le tipologie di mobili, dagli arredi per la casa e il bagno, agli elementi per gli uffici, le collettività e gli spazi commerciali, fino all'outdoor e agli elementi di illuminazione.

- A queste due macroaree si aggiunge tutto il comparto della distribuzione, sia nella forma tradizionale, sia attraverso la Grande Distribuzione Organizzata (GDO) e l'eCommerce.

Fig. 1 – La filiera del legno-arredo



Fonte: Elaborazione CDP

- Il mercato globale dell'arredamento ha raggiunto un valore di oltre 730 miliardi di dollari nel 2019¹.
- L'intero sistema del legno e dell'arredo è stato protagonista di una dinamica positiva a livello globale negli ultimi anni. Se da un lato fenomeni come l'urbanizzazione e l'aumento dei redditi hanno sostenuto il comparto nelle

economie emergenti sia per gli arredamenti domestici sia commerciali, dall'altro, nelle economie occidentali hanno guadagnato popolarità il rinnovo e la ristrutturazione delle abitazioni domestiche, con una conseguente influenza positiva su tutta la filiera.

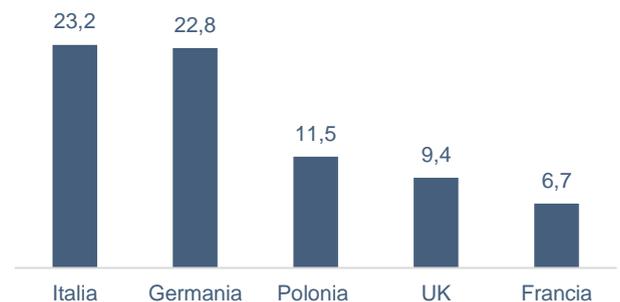
¹ Business Wire (2020), *Global Furniture Markets 2020-2030: COVID-19 Impact and Recovery Assessment*, 28 aprile.

- ▣ Inoltre, il **mutamento delle preferenze dei consumatori**, con un crescente interesse verso il tempo libero e le attività “esperienziali”, ha permesso lo sviluppo del comparto dell’outdoor. Altrettanto importante è stata la spinta degli investimenti pubblici e privati in uffici e ospedali per i relativi arredi, e infine **la crescita del settore turistico e la correlata domanda di mobili per strutture alberghiere**.
- ▣ L’unico **freno** che si prospettava per il settore nel 2018 era rappresentato dal **crescente costo del lavoro dell’industria del legno nei paesi in via di sviluppo**.
- ▣ Nel corso di oltre un decennio **sono mutati gli equilibri del mercato mondiale dell’arredo**. L’Europa in particolare, ma anche il Nord America, ha visto parte della propria quota gradualmente diminuire a fronte di una crescita dell’area Asia-Pacifico, che è passata da una produzione di un terzo del mercato globale fino ad oltre il 50%, trainata principalmente dalla produzione cinese².
- ▣ **L’industria del mobile europea rappresenta oltre un quarto della produzione globale** e impiega circa 1 milione di occupati in 130 mila imprese, originando un giro d’affari pari a circa 96 miliardi di euro l’anno.
- ▣ Inoltre, l’UE è leader mondiale per il segmento di fascia alta, basti pensare che **quasi due prodotti di arredamento d’alta gamma su tre venduti nel mondo sono fabbricati in Europa**.³ Nonostante sia un’industria caratterizzata dalla presenza di piccole e medie imprese, delle prime 200 aziende del mobile al mondo, 81 hanno sede in Europa⁴.
- ▣ In questo contesto **l’Italia è esponente di punta del mercato comunitario, primo Paese per produzione di mobili in Europa nel 2018 per un valore di oltre 23 miliardi di euro**. Sul podio anche la Germania, con la

quale il nostro Paese ha alternato il primato durante gli anni, con una produzione di poco inferiore ai 23 miliardi di euro. Con un ampio distacco la terza in classifica è la Polonia, che produce circa 11 miliardi di euro⁵.

- ▣ I primi 5 Paesi europei sono tra i primi 12 produttori di mobili in tutto il mondo e detengono, insieme, **il 15% della produzione globale e due terzi di quella europea**⁶ (grafico 1).

Graf. 1 – Produzione del Mobile in UE (€/mld, 2018)



Fonte: Eurostat, 2020

- ▣ Passando all’altra parte della filiera, **il sistema del legno, in UE si contano oltre 170.000 imprese e quasi un milione di occupati, con una produzione di oltre 134 miliardi di euro nel 2018**. L’Italia rappresenta il 10% della produzione europea, seconda solo alla Germania che mantiene il primato di circa 25 miliardi di euro, contro i quasi 14 €/mld del nostro Paese⁷.
- ▣ **L’intera filiera in Italia interessa 75 mila imprese, oltre 310 mila addetti e, nel 2018, ha generato un fatturato di oltre 42 miliardi di euro**, di cui circa il 65% per arredamento⁸.
- ▣ Dietro la leadership italiana nel mercato europeo vi è **una forte matrice territoriale rappresentata dai distretti industriali**, che storicamente caratterizzano la struttura produttiva del legno-arredo. Basti pensare che due delle tre principali regioni UE produttrici di

² CSIL (2018), *World Furniture Outlook Future Perspectives & Opportunities*, Ottobre.

³ Commissione Europea (2020), *Furniture Industry- Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs*.

⁴ Market Insider (2019), *Europe’s Furniture Industry, 2018*, 28 marzo.

⁵ Eurostat (2020).

⁶ Cfr. nota 4.

⁷ Cfr. nota 5.

⁸ Centro studi FederlegnoArredo (2019), *Rapporto Federlegnoarredo*.

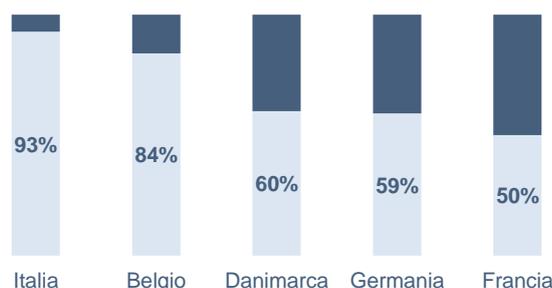
mobili nel 2015 sono italiane: Lombardia e Veneto⁹.

- ❑ Tuttavia, la struttura produttiva non è omogenea all'interno del Paese, **nel nord della penisola si concentrano, infatti, oltre i tre quarti delle aziende dell'intero macrosettore**¹⁰.
- ❑ Il sistema italiano è fortemente caratterizzato dalla prevalenza di piccole e medie **imprese a proprietà familiare e tradizionalmente non fa ricorso al mercato dei capitali**.
- ❑ Se da un lato, **l'Italia** è esportatrice netta nell'industria del mobile, dall'altro è importatrice netta nel comparto del legno. Il nostro Paese **presenta un saldo della bilancia commerciale** per la filiera del legno-arredo **di oltre 10 miliardi di dollari, terza al mondo** dopo Cina (92,4 \$/mld) e Polonia (11 \$/mld).
- ❑ I prodotti di arredamento italiani sono conosciuti e apprezzati in tutto il mondo, **circa il 46% delle esportazioni è destinato a Paesi extra UE** a differenza dei nostri competitor europei, Germania e Polonia, che si rivolgono principalmente al mercato comunitario¹¹.
- ❑ Inoltre, il comparto del mobile è quarto tra quelli manifatturieri per **raggio medio di export, pari a circa 3.500 km**¹².
- ❑ Massima espressione del *made in Italy*, grazie ad elementi quali la qualità dei materiali, l'accuratezza delle lavorazioni e il design unico, **il comparto del legno-arredo contribuisce alle eccellenze dei prodotti finali di consumo esportati dal nostro Paese**, riconducibili sotto il concetto di "bello e ben fatto".
- ❑ In questo contesto, **l'Italia ha ancora margini da poter sfruttare**, pur confrontandosi con la forte presenza cinese, sia nei mercati avanzati, quali USA, Germania e Giappone, sia in quelli

emergenti, come l'Arabia Saudita, gli Emirati Arabi e l'India¹³.

- ❑ Negli ultimi anni il comparto legno-arredo è stato protagonista di una **fusione sempre più integrata con un'altra eccellenza del Paese, la moda**. Giganti di spicco come Armani, Fendi e Gucci, tra gli altri, hanno infatti lanciato, la propria linea d'arredo per un prodotto sempre più esclusivo e di alta gamma.
- ❑ L'eccellenza italiana del legno-arredo non si limita al prodotto finale di alta qualità, ma comprende **tutto il sistema virtuoso dell'economia circolare che gravita intorno alla filiera**. Il legno-arredo italiano, infatti, è primo in Europa per economia del riciclo e ultimo per emissioni climalteranti.
- ❑ **Oltre il 90% dei pannelli truciolari prodotti in Italia è fatto di legno riciclato**. A seguire il Belgio con l'84%, la Germania con quasi il 60% e la Francia con il 50% (grafico 2).
- ❑ Dall'altro lato, il sistema italiano produce 26 kg di emissioni ogni mille euro di produzione, contro i 43 tedeschi, quasi 50 francesi, 80 britannici e gli oltre 200 della Spagna¹⁴.

Graf. 2 – Quota di pannelli truciolari in legno riciclato sul totale (2018)



Fonte: Symbola, 2020

- ❑ Il legno-arredo italiano, inoltre, si caratterizza per i significativi investimenti in R&D, ma in questo contesto **restano ancora da sfruttare i margini di sviluppo verso la digitalizzazione del comparto**, anche

⁹ Symbola (2015), *10 verità sulla competitività Italiana; Focus sul settore legno-arredo*.

¹⁰ Mediobanca (2017), *Focus Aziende Legno-Arredo*.

¹¹ Cfr. nota 8.

¹² Corrispondono ai chilometri ponderati per il livello degli scambi con i singoli paesi del mondo. Fonte: Prometeia, Intesa San Paolo, *Rapporto Analisi dei Settori Industriali*, 21 maggio 2019.

¹³ Confindustria (2019), *Esportare la Dolce Vita*.

¹⁴ Symbola (2020), *L'Italia in 10 selfie*.

attraverso la nuova frontiera dello *smart furniture*.

2. Gli impatti del Covid-19 sul legno-arredo

- ❑ A causa della pandemia si prevede che il **mercato mondiale del legno-arredo subisca una contrazione del -3,6% nel 2020**, arrivando a un valore totale inferiore ai 700 miliardi di dollari.
- ❑ Questa circostanza è completamente ascrivibile all'impatto delle misure messe in atto per contenere la diffusione del Covid-19 e, infatti, si prevede che **dal 2021 il mercato riprenderà a crescere** a un tasso medio del 7%, per arrivare nel 2023 a un valore di quasi 850 miliardi di dollari¹⁵.
- ❑ In ragione della diversa distribuzione temporale del blocco delle produzioni e della diversa posizione dei mercati nelle catene globali del valore **l'impatto del Covid-19 non sarà lo stesso nei diversi Paesi colpiti**.
- ❑ In **Cina** si è stimato che nel solo periodo 23 gennaio-29 febbraio, il mese di quarantena più dura per il Paese, il settore dell'arredamento abbia registrato un calo del 56%¹⁶. Tuttavia, avendo ripreso le attività prima degli altri Paesi è possibile stimare **una crescita del fatturato nel 2020 del 7,5%**.
- ❑ Diverso il discorso per gli **Stati Uniti** che, ancora in piena crisi pandemica, non sembra riusciranno a recuperare il blocco del comparto, che **nel 2020 registrerà una contrazione del fatturato superiore al 10%**.
- ❑ Anche per **l'Europa** le previsioni sono negative con un fatturato del settore che si prevede **diminuirà di oltre il 6%** rispetto al 2019. Se si considera che l'intera filiera del legno e arredo europea vale quasi due punti percentuali di PIL e dà lavoro a più di 2 milioni di persone, rappresentando il quinto settore per peso occupazionale, appare evidente

come questo blocco potrebbe avere **ripercussioni importanti per la tenuta del mercato del lavoro europeo**¹⁷(grafico 3).

Graf. 3 - Variazione del fatturato del legno-arredo (% , 2019-2020)



Fonte: Statista, 2020

- ❑ Per **l'Italia**, si prevede che la crisi dovuta al Covid-19 porterà a una **perdita di fatturato dell'intero sistema legno-arredo del 20%**, pari cioè a circa 8 miliardi di euro. Considerato che si stima che per ogni miliardo in meno nel comparto si perdano 10 mila posti di lavoro, appare evidente come la situazione sia fortemente critica¹⁸.
- ❑ Gli effetti collaterali del coronavirus si faranno sentire in particolare sulle **esportazioni del settore**, che dovrebbero chiudere l'anno con un **calo complessivo del 18%** rispetto al 2019¹⁹.
- ❑ Anche i dati relativi agli ordini di **macchine e utensili per la lavorazione del legno** nel primo trimestre del 2020 mostrano come il calo abbia in effetti riguardato sia la domanda interna che estera. L'industria italiana delle macchine e degli utensili per la lavorazione del legno ha visto una **diminuzione degli ordini del 21%** sull'analogo periodo dell'anno precedente. Gli ordini esteri sono scesi del 19%, mentre, sul mercato italiano, il decremento registrato è stato pari al 25%²⁰.

¹⁵ Ap (2020), *Global Furniture Markets 2020-2030: COVID-19 Impact and Recovery Assessment* - ResearchAndMarkets.com.

¹⁶ Deutsche Bank (2020), *Anatomia della recessione da Covid 19 in Cina*.

¹⁷ EFBWW (2020), *COVID-19: To fight the Corona pandemic, the European Woodworking and Furniture Industries propose measures to*

protect workers' health, support economic activity and the sector's recovery.

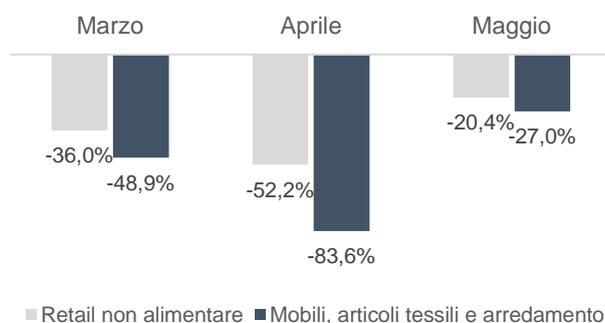
¹⁸ Stime FederlegnoArredo (2020).

¹⁹ Prometeia (2020).

²⁰ ACIMALL (2020), *Indagine ordini primo trimestre 2020*.

- Il **lockdown più severo rispetto ad altri competitor** ha reso più vulnerabile il settore e l'apertura con tempistiche differenti a livello mondiale potrebbe esporre ulteriormente il settore a causa dell'**elevata quota di export extra Ue**.
- Tuttavia, la caratteristica di **filiera di prossimità con catene del valore brevi**, tipica del legno-arredo italiano, potrebbe supportare la capacità produttiva del comparto più di quanto non sia avvenuto in altri settori, che hanno visto improvvisamente interrotto l'approvvigionamento di beni intermedi.
- Oltre alle difficoltà dal lato della produzione, un impatto non trascurabile sul settore lo ha ovviamente determinato anche il blocco della mobilità delle persone e la conseguente interruzione delle vendite.
- Il retail dell'arredo è uno dei più colpiti dal lockdown**. Le vendite di mobili hanno sempre registrato dinamiche peggiori del complesso dei settori non alimentari (grafico 4).

Graf. 4 - Variazione tendenziale del commercio al dettaglio (marzo-maggio 2020, base 2015=100)



Fonte: ISTAT, 2020

- Infine, un ultimo, ma non trascurabile, canale di trasmissione della crisi Covid sul settore dell'arredo italiano, è quello relativo all'**impatto dovuto alla cancellazione del Salone del Mobile di Milano**. Si tratta infatti di una manifestazione che ogni anno attrae almeno 350mila persone tra turisti e operatori del settore, con un indotto che va dai 120 ai 350 milioni di euro e un impatto sul PIL italiano

stimabile intorno a 1-1,3 miliardi di euro. La manifestazione vale ogni anno circa il 15% del giro di affari del settore²¹.



- In questo scenario, la **chiave per resistere** sembra essere stata, così come in altri comparti, il **canale digitale**, che si è rivelato determinante sia dal lato della produzione, che nella commercializzazione dei prodotti.
- In alcuni casi, infatti, la natura del **processo di fabbricazione digitale** ha consentito di generare **soluzioni innovative in questo scenario atipico**, convertendo rapidamente le produzioni: placche per accendere le luci antibatteriche, caricatore del telefono che contemporaneamente sanifica lo schermo, appendici per le maniglie stampate in 3d che evitano il contatto, sono solo alcuni degli esempi.
- Dal punto di vista degli acquisti, le imprese che avevano già un **canale online sviluppato** hanno potuto beneficiarne, mantenendo e rafforzando questa tipologia di vendita. In particolare, si è rivelato fondamentale mantenere anche per gli acquisti in digitale l'**aspetto relazionale e di supporto** dato dal consulente per l'arredo, disponibile seppur da remoto. Per gran parte degli acquisti legati ai mobili infatti i consumatori ancora cercano il contatto umano, il suggerimento e il consiglio dell'esperto. **L'online ha funzionato proprio**

²¹ Cfr. nota 18.

lì dove è rimasto aperto un canale diretto con il cliente.

- ▣ Ovviamente anche l'eCommerce di mobili ha dovuto confrontarsi con le difficoltà legate all'interruzione delle catene logistiche di approvvigionamento e con la necessità di operare in modalità emergenziale (figura 2).

Tuttavia, le previsioni per gli acquisti di arredamento on line sono di forte crescita nel prossimo quinquennio a livello globale (CAGR +13%). Il 42% di questa crescita dovrebbe avvenire in Europa²².

Fig. 2 – Impatto della pandemia su categorie merceologiche e canali di vendita

	 Abbigliamento	 Arredo	 Elettronica	 Cura della persona	 Alimentare
 Brick and mortar	Chiusura dei negozi <ul style="list-style-type: none"> ▶ Impatto severo con una contrazione dei ricavi del 70%-100% ▶ Necessità di misure di breve termine per garantire la continuità del business 				"Grocery panic" <ul style="list-style-type: none"> ▶ Cambiamento nelle abitudini di consumo ▶ Rischio di interruzione delle catene di fornitura ▶ Necessità di stabilizzare l'operatività
 Omnicanale	Transizione verso l'online <ul style="list-style-type: none"> ▶ Riduzione della domanda e/o passaggio ai canali commerciali digitali ▶ Necessità di operare il canale eCommerce in modalità di crisi 				
 eCommerce					

Fonte: PWC, 2020

- ▣ In questo contesto, giova sottolineare come le **imprese italiane del settore si siano affacciate alla crisi da una posizione relativamente solida**. La leva finanziaria, pari a 1,8x indica un ricorso equilibrato al capitale di terzi; l'indice di liquidità immediata, pari a 1,3, mostra un margine di tesoreria che dovrebbe consentire un certo grado di resilienza rispetto al blocco delle attività di questi mesi²³.
- ▣ Il prolungarsi della crisi potrebbe tuttavia vedere un indebolimento di questa solidità. Sia il comparto del legno che quello dell'arredo risultano tra quelli messi più in difficoltà dal lockdown, rappresentando la **quota più alta di imprese entrate in crisi di liquidità nei primi quattro mesi del 2020**²⁴.
- ▣ La filiera del legno e arredo si caratterizza da sempre per un **capitalismo di tipo familiare**, con pochissime aziende che si sono aperte al

mercato dei capitali, in Italia come nel resto del mondo²⁵.

- ▣ Fino ad oggi, in Italia, questa bassa capitalizzazione non sembra aver ridotto le capacità del settore di essere sulla frontiera, grazie al know creativo e alla capacità innovativa riconosciuti a livello mondiale. Proprio la difesa dell'unicità delle competenze potrebbe anzi essere una delle ragioni della **resistenza "culturale" all'apertura al mercato dei capitali**.
- ▣ La crisi Covid-19 potrebbe però stravolgere il contesto in cui si sono mosse fino ad oggi le imprese richiedendo **strategie finanziarie differenti**.
- ▣ I **grandi marchi**, consapevoli delle difficoltà che sta affrontando la filiera, strutturalmente debole, composta per lo più da piccole imprese artigiane, hanno cercato di rafforzare i fornitori e i terzisti offrendo soprattutto **sostegno finanziario**.

²² Technavio (2020), *Global online home décor market 2020-2024*.

²³ Aida – Bureau van Dijk (2020).

²⁴ ISTAT (2020), *Rapporto annuale 2020, la situazione del Paese*.

²⁵ Si contano appena tre grandi imprese americane quotate, che operano soprattutto nel mercato domestico (Leggett&Platt, HNI Corp

e Ethan Alley), Roche Bobois in Francia, il gruppo svedese Fagerhult (che ha tra i propri brand Guzzini), e Natuzzi in Italia. Eppure, secondo l'ultimo rapporto Pambianco, delle 80 società meglio posizionate per la quotazione, venti sono nel comparto design arredo.

- Tuttavia, nel lungo periodo, dover dipendere da una filiera mediamente debole potrebbe essere un elemento di eccessiva criticità. È per questo che, al di là del sostegno e della collaborazione, si profila la possibilità che i **grandi brand acquisiscano quote rilevanti di capitale dei supplier**, sull'esempio di quanto accaduto nella moda.
- La **crescita dimensionale** renderà sicuramente più appetibile il settore per il mondo finanziario. In un contesto del genere è quindi immaginabile che **il sistema del legno e arredo si apra all'ingresso di nuovi capitali e a strumenti finanziari innovativi**, per poter continuare a svilupparsi e innovare.

3. Lo scenario post-crisi

- La crisi Covid si innesta in un percorso di trasformazione che già da alcuni anni sta interessando il comparto del legno e arredo. **L'organizzazione si è evoluta verso una produzione sempre più on demand**, che limita l'accumulo del magazzino.
- Questo è stato possibile in virtù di una **domanda fortemente dinamica** che ha continuato a crescere anche grazie alla tendenza del consumatore moderno a sostituire più frequentemente gli arredi, alla ricerca di standard abitativi migliori all'aumentare dei livelli di reddito disponibile, accompagnata da una maggiore attenzione a soluzioni di design e confortevoli per le diverse soluzioni abitative e di lavoro.
- Dopo la crisi causata dal Covid si aprono **nuove opportunità legate alla necessità di ripensare gli spazi** di vita, lavoro e tempo libero, sia per le nuove esigenze di distanziamento sociale, sia per i cambiamenti nelle abitudini di vita che presumibilmente ne deriveranno.
- Si va verso uno **smart working più diffuso**, con l'attività lavorativa che sempre più spesso si svolgerà in parte a casa, che quindi dovrà essere più adatta al lavoro con strutture multifunzione, in parte in ufficio, per il quale si dovranno ripensare gli spazi secondo modalità più flessibili.
- In questo contesto potrebbe osservarsi un nuovo stimolo al dinamismo della domanda di mobili e arredi, che sarà soddisfatta da **soluzioni versatili e multiuso**.
- Anche **i materiali e il loro utilizzo** dovranno essere ripensati per rispondere alle **esigenze di sicurezza**. Si andrà verso materiali più safe, che offrano barriere al contagio, con uno stimolo importante anche per la ricerca di novità più performanti per la difesa dall'epidemia.
- In questo contesto le imprese più innovative avranno sicuri vantaggi comparati e riusciranno a soddisfare le nuove esigenze dei consumatori.
- I mobili del futuro dovranno essere eco-friendly, tailor made e multifunzionali**. Le aziende in grado di produrli e commercializzarli dovranno caratterizzarsi per:

 - creatività e studio dei materiali**, per rispondere alle esigenze di sicurezza e multifunzionalità;
 - attenzione alla sostenibilità** dei prodotti utilizzati e al riuso e riciclo dei materiali, per consumatori sempre più consapevoli e attenti alle tematiche ambientali;
 - digitalizzazione dei processi produttivi**, che garantiscano resilienza nei momenti di cambiamento;
 - strategia commerciale multicanale** che accanto allo sviluppo del commercio online, mantenga alta l'attenzione per servizi personalizzati e tailor made;
 - investimenti in formazione e capitale umano** che contribuiscano a facilitare il ricambio generazionale necessario lungo tutta la filiera e favoriscano la diffusione di innovazione nel settore.