

La Porta del Design milanese

Il caso emblematico dell'industria dell'arredamento

Mino Politi

Indice

	Pag.
Introduzione.....	215
Capitolo 1	
<i>Gli attori del Design, l'arredamento come caso emblematico</i>	
1.1 Una mappa di Milano distretto del design: gli attori, i settori di attività, i mercati.....	216
1.2 L'industria italiana dell'arredamento nel mercato mondiale.....	220
1.3 Il distretto industriale milanese e i gli altri distretti italiani dell'arredamento.....	224
1.4 Il ruolo del design nell'industria italiana dell'arredamento.....	225
Capitolo 2	
<i>I flussi di una porta globale di Milano.....</i>	<i>229</i>
2.1 Milano, le aziende di produzione del segmento design e i designer.....	229
2.2 Integrazione a valle ed esposizione mediatica sui mercati esteri.....	233
2.2.1 Le reti di negozi monomarca.....	233
2.2.2 Gli investimenti in comunicazione.....	235
2.3 Milano vetrina mondiale del design?	236
2.3.1 Un'esposizione permanente nel centro di Milano.....	236
2.3.2 La capacità d'attrazione della fiera leader nel mondo.....	238
2.4 Le performance della aziende italiane leader del design e i competitori.....	240
2.4.1 Il ruolo economico del Design del settore arredamento nell'economia milanese.....	240
2.4.2 Le imprese innovative come economia esterna.....	241
2.4.3 Le esportazioni e le prestazioni competitive.....	241
Sintesi e conclusioni.....	245
Bibliografia.....	252

Introduzione

La ricerca “Il Design Porta di Milano” ha l’obiettivo di analizzare i flussi in entrata e in uscita del settore del design milanese, con particolare riferimento a quelli di respiro internazionale. Dall’analisi potranno emergere indicazioni di “governance”, utili allo sviluppo del settore.

L’analisi inizia con l’identificazione degli attori dei fenomeni di polarizzazione e irradiazione. Nel caso del Design, in particolare, aziende di produzione, studi di progettazione, alle attività commerciali, espositive, di comunicazione, culturali e di formazione.

Se l’identificazione degli attori riguarda l’intero settore del Design milanese, la ricerca si concentra poi sul solo segmento dell’arredamento che, per la sua importanza, può essere considerato emblematico del settore nel suo insieme.

Questa prima parte dell’analisi si propone inoltre di fornire un’idea di ruolo e dimensione del Design come Porta di Milano, sia in relazione alla stessa economia milanese, sia in relazione a quella italiana e mondiale.

L’analisi dei flussi, poi, nella seconda parte, si concentra sull’identificazione delle variabili più interessanti (persone, prodotti, servizi, informazioni...) attivate dagli attori della Porta e sulla loro misurazione, cercando, quando possibile, di utilizzare fonti nuove e originali, per superare gli stretti vincoli conoscitivi posti dai dati ufficiali.

I flussi esaminati riguardano in particolare le esportazioni delle aziende leader del segmento di design, quelli relativi ai servizi di progettazione, ai servizi di commercializzazione dei prodotti, agli investimenti in comunicazione e ai servizi formativi.

L’analisi dei flussi permette infine di comprendere le relazioni fra il Design Porta di Milano e le altre Porte, in particolare Fiera, Aeroporti, Università e Scuole di Specializzazione.

Capitolo 1

Gli attori del Design, il settore arredamento come caso emblematico

Nell'ultimo decennio, alcuni studi effettuati da gruppi di ricerca del Politecnico (Poli.Design) hanno analizzato Milano nella sua dimensione di "distretto italiano del design"¹. Alcuni risultati di questi studi rappresentano un'utile premessa alla nostra ricerca sul "Design Porta di Milano", perché permettono di inquadrare l'oggetto specifico della nostra analisi – il design nel settore dell'arredamento, come caso emblematico - nell'ambito di un sistema più vasto.

1.1. Una mappa di Milano distretto del design: gli attori, i settori di attività, i mercati.

Alcuni studi effettuati da ricercatori del Politecnico, hanno tracciato una mappa del distretto del design milanese che mostra un insieme ricco e articolato di attori:

- una forte concentrazione di aziende di produzione, con i propri uffici di progettazione
- aziende a loro volta integrate con molti studi di progettazione indipendenti (designer)
- e con fornitori di prodotti e servizi, essenziali per la produzione (artigiani, tecnici, specialisti di semilavorati e componenti...)
- per la comunicazione e la commercializzazione dei prodotti (grafici, fotografi, agenzie pubblicitarie, case editrici, spazi espositivi, aziende fieristiche, show room aziendali e negozi indipendenti)
- per la formazione delle risorse umane (scuole, università, istituti di ricerca...)
- l'acquisizione di ispirazione culturale, di idee (archivi, musei, istituzioni culturali)
- le attività di pressione politica (associazioni di imprese e professionisti)

E' poi emerso che il distretto milanese del design si regge su tre grandi pilastri:

- sistema moda
- arredamento e casa in genere
- advertising e grafica.

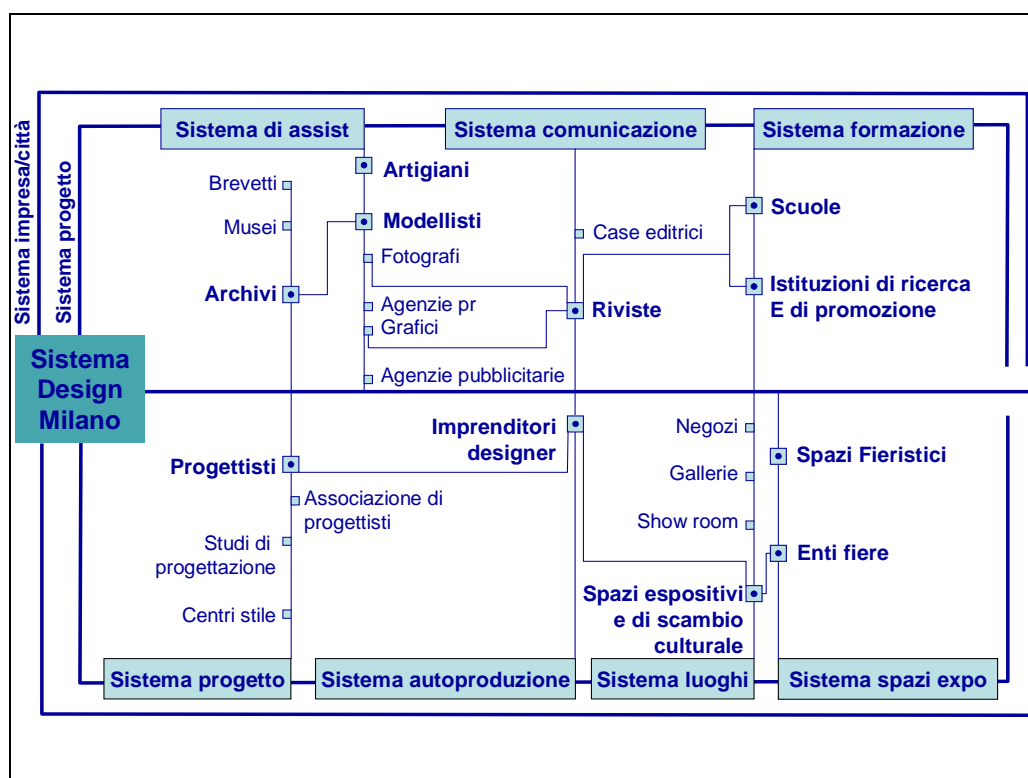
E con riferimento all'attività degli studi indipendenti di design, è risultato che:

¹ Bertola P., Sangiorgi D., Simonelli G. (a cura di), *Milano Distretto del Design*, Il Sole 24 Ore, Milano 2002

- le aziende di produzione della moda progettano in gran parte all'interno, con conseguente scarso utilizzo di studi indipendenti
- le aziende di produzione di articoli per l'arredamento e la casa integrano quasi sempre studi di progettazione interni con quelli esterni; infatti, fra i principali settori merceologici per cui lavorano gli studi di progettazione esterni figurano per oltre il 50% casi l'arredamento e altri prodotti legati alla casa
- agenzie di pubblicità e grafica lavorano per moda e design e ancor più per gli altri settori di attività economica.

Se, infine, le agenzie di pubblicità lavorano quasi esclusivamente per il mercato italiano, la ripartizione dei clienti per localizzazione geografica degli altri studi di progettazione è più equilibrata: poco più del 40% a Milano e provincia, poco meno del restante 60%, in parti pressoché uguali, in Italia e all'estero

Figura 1.1 – Una mappa del sistema Design a Milano



Fonte: Poli Design, Milano distretto del design, Il Sole 24 Ore

Figura 1.2 - Gli attori del sistema Design a Milano

Brevetti: -camera di commercio Musei: -Triennale Archivi: -Archivi Musei -Archivi aziende -Archivi privati -Archivi istituzioni Progettisti: -Designer -Interiori design -Architetti -Graphic designer -Fashion designer -Light designer	Artigiani: -Lattonieri -Tornitori -Fabbri -Falegnami Modellisti: -Allestitori -Plasticisti Associazione di progettisti: -AIPi -AFIP -APH -ADI -AIAP -Ordine -Architetti	Case editrici: -Elescta -Skira -L'archivoltò -Publiemme Riviste: -Domus -Casabella -MODO -Abitare -Ottagono -Il Bagno -Interni Gallerie: -Fondazioni Spazi espositivi e di scambio culturale: -Triennale -Mostre scuole	Scuole: -Accademia di comunicazione -IED- Istituto Europeo del Design -ISAD -Domus Academy -The international College art and Science -L'Ateneo -Nuova Accademia di Belle Arti -Facoltà di disegno industriale Istituzioni di ricerca e di promozione: -Centro R&S legno arredo -Centro studi Domus Academy -DMC Villa Tosca -CSIL -Centro Ricerche IED -Osservatori -Mediapolis	Spazi fieristici: -Fiera di Milano -Parco Expo Novegro -Filaforum Assago -Villa Erba Enti fiere: -Fiera Milano -Consorzio Aneta -Salone del Mobile -EUROCUCINA -ASSOEXPO -MACEF -Publifiere -COSMIT -INTEL Euroluce -Complementi -INTAR
---	---	--	--	--

Fonte: Poli Design, Milano distretto del design, Il Sole 24 Ore

E' poi emerso che il distretto milanese del design si regge su tre grandi pilastri:

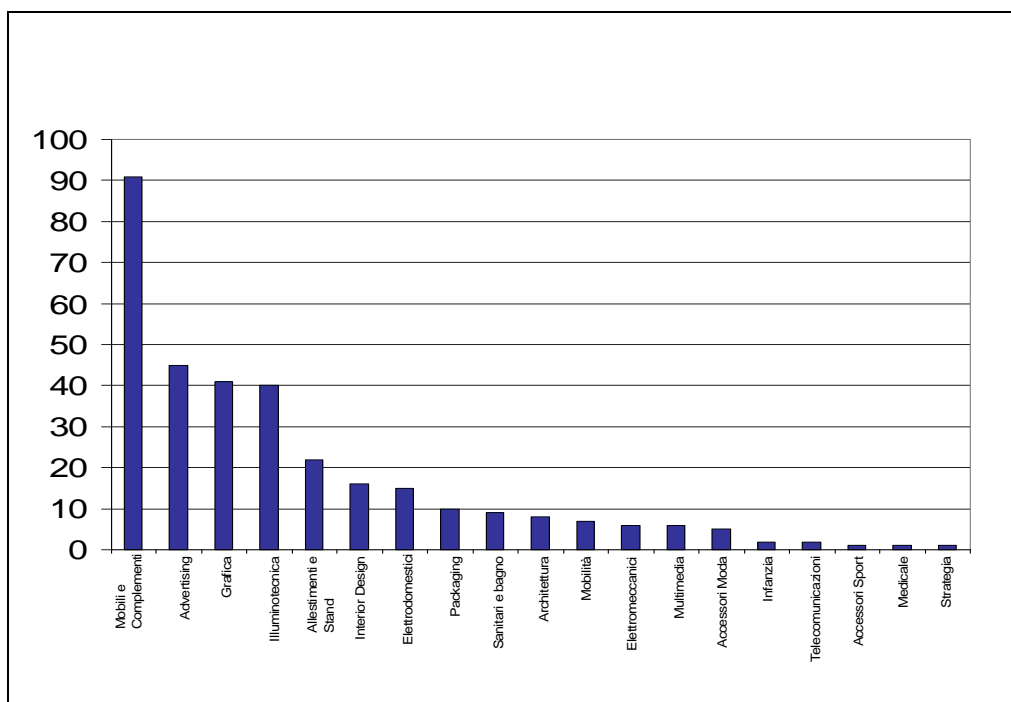
- sistema moda
- arredamento e casa in genere
- advertising e grafica.

E con riferimento all'attività degli studi indipendenti di design, è risultato che:

- le aziende di produzione della moda progettano in gran parte all'interno, con conseguente scarso utilizzo di studi indipendenti
- le aziende di produzione di articoli per l'arredamento e la casa integrano quasi sempre studi di progettazione interni con quelli esterni; infatti, fra i principali settori merceologici per cui lavorano gli studi di progettazione esterni figurano per oltre il 50% casi l'arredamento e altri prodotti legati alla casa
- agenzie di pubblicità e grafica lavorano per moda e design e ancor più per gli altri settori di attività economica.

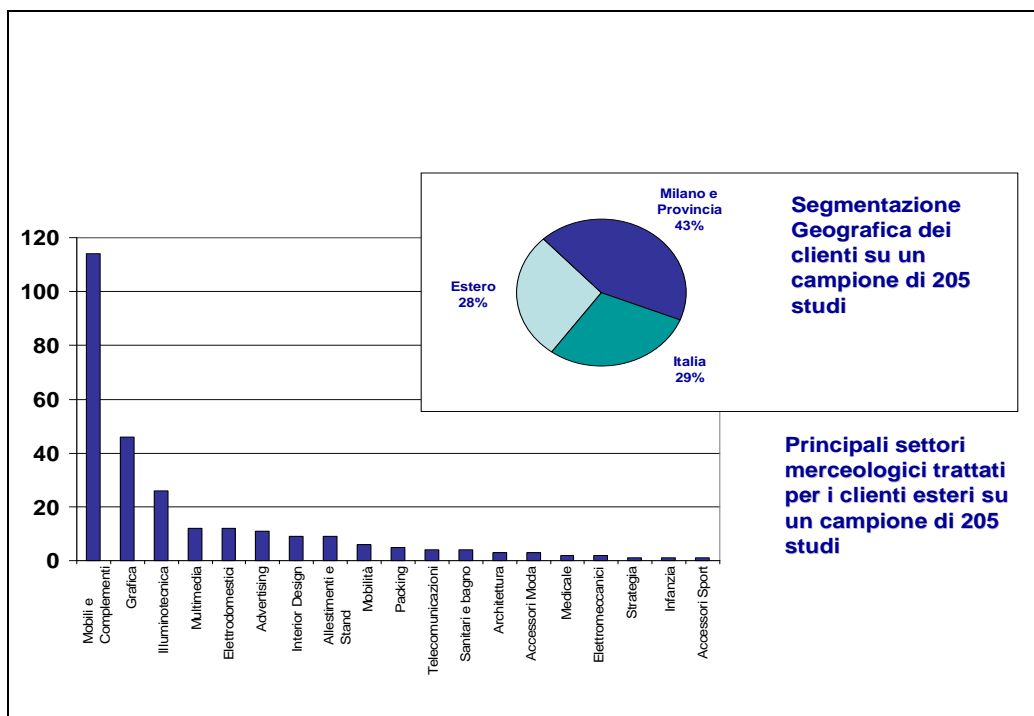
Se, infine, le agenzie di pubblicità lavorano quasi esclusivamente per il mercato italiano, la ripartizione dei clienti per localizzazione geografica degli altri studi di progettazione è più equilibrata: poco più del 40% a Milano e provincia, poco meno del restante 60%, in parti pressoché uguali, in Italia e all'estero.

Figura 1.3 - Principali settori merceologici degli studi professionali contattati a Milano e provincia su 205 studi



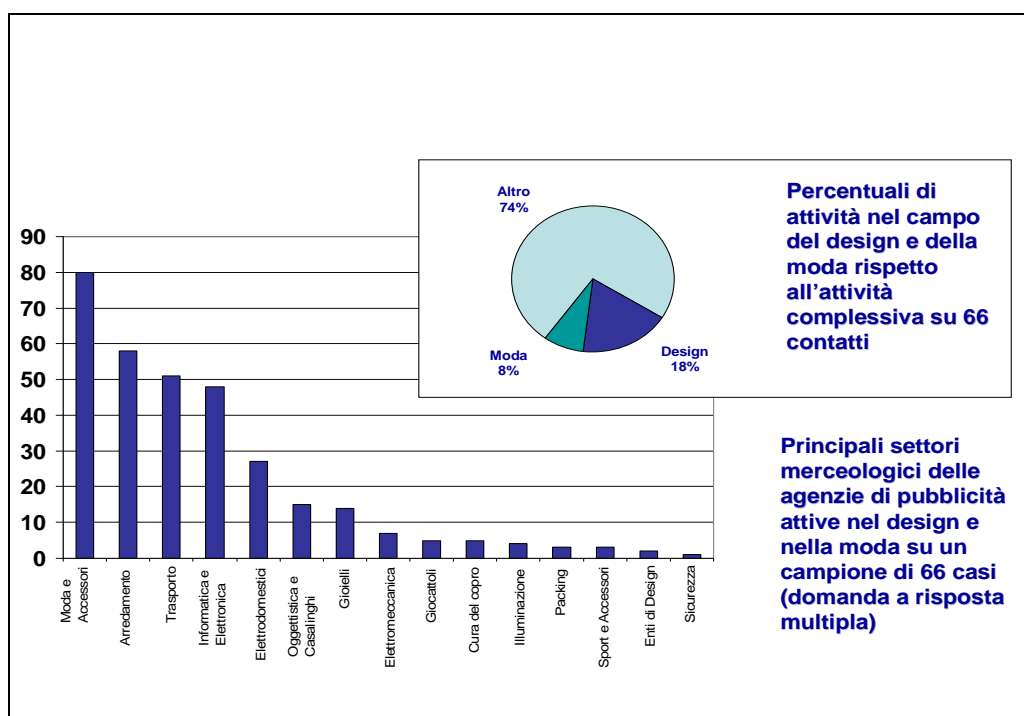
Fonte: Agenzia SDI, 2000

**Figura 1.4 - Una mappa di “Milano distretto del Design”
Il ruolo dei settori merceologici sul mercato estero**



Fonte: Agenzia SDI, 2000

Figura 1.5 - Una mappa di “Milano distretto del Design” Per quali settori merceologici lavorano le agenzie di pubblicità a Milano



Fonte: Agenzia SDI, 2000

1.2. L'industria italiana dell'arredamento nel mercato mondiale.

Nella ricerca “Milano e le sue porte”, si è scelto di analizzare il settore dell'arredamento come caso emblematico del design, inteso come porta di Milano.

Abbiamo appena osservato, d'altra parte, che il distretto del design milanese si basa su tre grandi settori di attività e uno di questi, l'arredamento, ha un ruolo molto rilevante.

Per comprendere appieno il ruolo del design come porta di Milano, e in particolare del design del settore arredamento, è utile conoscere:

- il ruolo di questo settore industriale italiano nel mercato mondiale
- il ruolo del distretto industriale milanese, nell'ambito dei distretti italiani
- e, infine, il ruolo del design, degli investimenti in industrial design, nell'ambito dell'offerta italiana di arredamento.

Iniziando dal primo dei tre punti appena elencati, il ruolo dell'Italia nel mercato mondiale dell'arredamento può essere così sintetizzato:

- l'Italia è stata e continua ad essere un paese leader, nonostante la perdita di quote di mercato, soprattutto a partire dall'anno 2000
- era e resta un competitore fortemente anomalo.

E' stata il quarto produttore mondiale dopo USA, Giappone e Germania, per tutti gli anni '90, con una quota vicina al 9% (valore della produzione in dollari USA)². Soprattutto, è stata di gran lunga il primo esportatore mondiale con una quota superiore al 20% e con il maggiore surplus commerciale. Ha poi perso lentamente quote del commercio estero, a vantaggio soprattutto della Cina, che la supera a partire da 2005.

La perdita di quote del commercio estero nel corso degli ultimi anni, non ha tuttavia comportato una riduzione delle esportazioni in valore e del surplus della bilancia commerciale, entrambe cresciuti, anche se in misura più modesta del commercio mondiale, come risulta dall'esame delle tabelle sotto riportate.

L'Italia è d'altra parte un competitore anomalo, poiché è l'unico paese ad alto reddito per abitante - pertanto grande "consumatore" di mobili - ad elevato costo del lavoro e del tutto privo di materia prima legnosa, con una bilancia commerciale attiva. Anzi, come visto, fortemente attiva e seconda solo a quella cinese.

E' nella spiegazione di questa anomalia che vedremo emergere l'importanza del design nell'industria italiana del mobile e di Milano come centro di un distretto italiano del design del settore dell'arredamento.

² Csil, *World Furniture Outlook 2007*, Milano 2006

**Tabella 1.1 - L'industria italiana dell'arredamento nel mercato mondiale.
Dati in valore (milioni di dollari USA)**

	Produzione		Esportazioni		Importazioni	
	1996	2005	1996	2005	1996	2005
Italia	19218	23692	8521	10159	543	1474
Polonia	2290	7078	1542	5277	182	812
USA	39433	54631	1993	2893	7309	23765
Canada	4542	11723	2188	4417	1191	3478
Giappone	23010	12365	233	506	2592	3660
Cina	7500	37965	1294	13451	54	479
Totale mondo	195485	264506	41051	80244	37527	83910

Fonte: CSIL, World Outlook 2005 (dati Eurostat, ONU, Banca Mondiale e CSIL)

**Tabella 1.2 - L'industria italiana dell'arredamento nel mercato mondiale.
Dati in valore (milioni di dollari USA)**

	Produzione		Esportazioni		Importazioni	
	1996	2005	1996	2005	1996	2005
Italia	9,8	9,0	20,8	12,7	1,4	1,8
Polonia	1,2	2,7	3,8	6,6	0,5	1,0
USA	20,2	20,7	4,9	3,6	19,5	28,3
Canada	2,3	4,4	5,3	5,5	3,2	4,1
Giappone	11,8	4,7	0,6	0,6	6,9	4,4
Cina	3,8	14,4	3,2	16,8	0,1	0,6
Totale mondo	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: CSIL, World Outlook 2005 (dati Eurostat, ONU, Banca Mondiale e CSIL)

Tabella 1.3 - L'industria italiana dell'arredamento nel mercato mondiale
La bilancia commerciale. Valori in milioni di dollari USA

Paese	1996	2005
Italia	7978	8484
Polonia	1360	4465
USA	-5316	-20872
Canada	997	939
Giappone	2359	-3154
Cina	1240	12972

Fonte: CSIL, World Outlook 2005 (dati Eurostat, ONU, Banca Mondiale e CSIL)

Tabella 1.4 - L'industria italiana dell'arredamento nel mercato mondiale.
Variazioni percentuali 1995-2003 sui dati in valore

	Produzione	Esportazioni	Importazioni
Italia	23,3	19,2	171,5
Polonia	209,1	242,2	346,2
USA	38,5	45,2	225,1
Canada	158,1	101,9	192,0
Giappone	-46,3	117,2	41,2
Cina	406,2	939,5	787,0
Totale mondo	35,3	95,5	123,6

Fonte: CSIL, World Outlook 2005 (dati Eurostat, ONU, Banca Mondiale e CSIL)

1.3. Il distretto industriale milanese e gli altri distretti italiani dell'arredamento

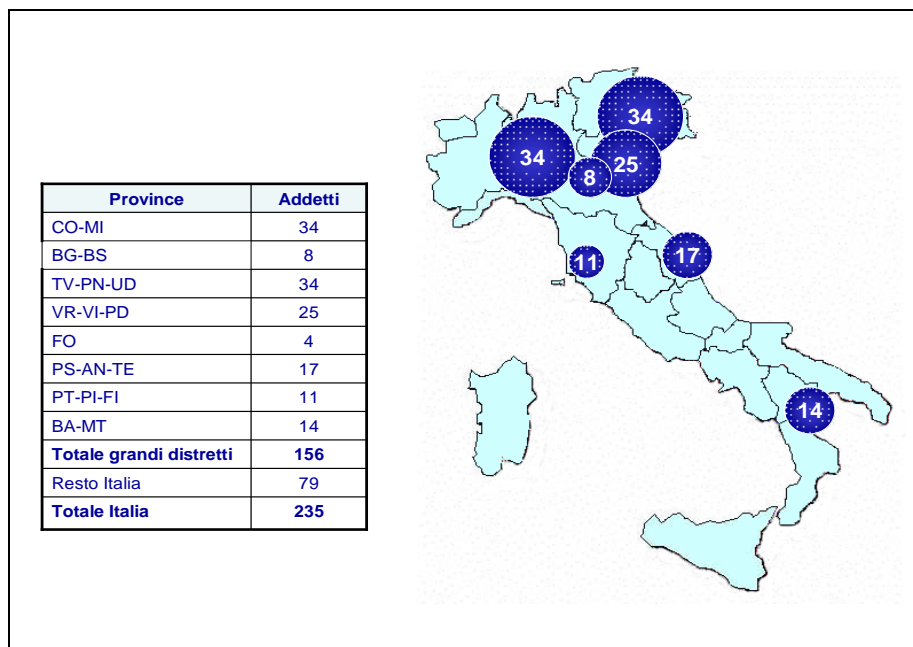
Come si può osservare dai dati dell'ultimo censimento dell'industria e dei servizi dell'ISTAT (2001), la maggior parte degli occupati dell'industria dell'arredamento si concentra in pochi grandi distretti, localizzati soprattutto nelle regioni del centro-nord.

Il distretto di maggiori dimensioni è quello comasco-milanese, con 34 mila addetti. Gran parte del resto dei distretti industriali dell'arredamento seguono inoltre la direttrice Milano-Venezia-Udine. A poche ore di viaggio da Milano è pertanto concentrata la maggior parte dell'industria italiana dell'arredamento.

Quello milanese è anche il distretto più antico: sviluppatosi a partire dalla fine degli anni '40, ha conosciuto una crescita ininterrotta, e particolarmente forte, soprattutto dagli anni '50 alla fine degli anni '70. Affonda le sue radici in poche prime imprese industriali nate prima della seconda guerra mondiale. E già in quegli anni, ma soprattutto a partire dall'immediato dopo guerra, ha visto stabilirsi una naturale collaborazione con gli architetti-designer della borghesia milanese, alcuni legati al Politecnico di Milano, alcuni in contatto con i migliori designer di scuola nordamericana e nordeuropea.

I pochi dati occupazionali appena analizzati già fanno emergere, sul piano delle dimensioni in gioco, l'importante ruolo di Milano nell'industria italiana dell'arredamento. Ruolo che diventa centrale, se si tengono presenti i pochi cenni storici fatti, sul ruolo della metropoli lombarda nello sviluppo di questo settore industriale: da essa ha preso avvio e si è propagato lo sviluppo del settore in Italia.

Figura 1.6 - L'industria del mobile in Italia. Addetti per distretto, 2001.
Migliaia di unità



Fonte: Censimento ISTAT Industria 2001

1.4. Design e prestazioni competitive dell'industria italiana dell'arredamento

Per comprendere il ruolo del design nell'industria italiana, come fattore competitivo, utilizziamo due fonti. La prima è rappresentata da una serie di studi effettuati da Csil sui distretti industriali italiani dell'arredamento, culminata con una ricerca sull'importanza degli investimenti in *industrial design* come fattore competitivo delle esportazioni italiane³. La seconda fonte, originale, è rappresentata dal *data base* di un motore di ricerca internet. Essa rafforza le tesi della prima fonte, e rappresenta un'utile introduzione al tema del "design porta di Milano", trattato nei capitoli successivi.

Gli studi di Csil, hanno messo in evidenza due fattori dell'anomalia italiana, dove per anomalia è da intendere la capacità dell'industria italiana di risultare competitiva nonostante un costo del lavoro elevato e la mancanza di materie prime legnose.

³ Politi M., *Economia del Design*, Csil per CLAC, Milano 2000

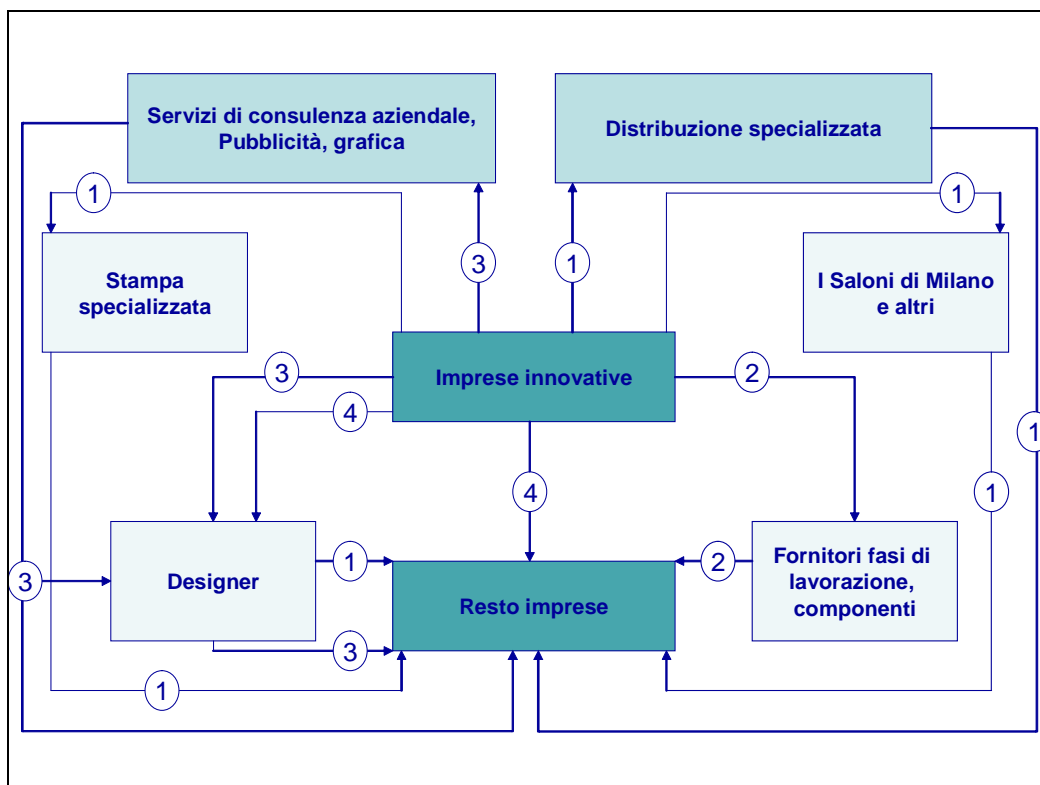
Il primo fattore, il primo vantaggio competitivo, è rappresentato dalla qualità dei contenuti progettuali, tipica delle imprese innovative che effettuano forti investimenti in *industrial design*, ma anche del resto dell'industria italiana dell'arredamento, nel suo complesso. Lo affermano i negozi esteri clienti dei produttori italiani: chi esclusivamente per la qualità dei contenuti progettuali (i negozi specializzati nell'arredamento di design), chi per la qualità degli stessi, insieme alla qualità del servizio (le catene di negozi di fascia media e medio-economica).

D'altra parte, il design, nell'arredamento, non nasce in Italia, ma nei paesi di più antica industrializzazione, come Austria, Germania, USA, Paesi Scandinavi, Francia e Gran Bretagna. In Italia tuttavia trova una serie di circostanze storiche e culturali favorevoli, in grado di dare vita a un modello di produzione – ed è questo il secondo fattore, vantaggio competitivo, se non causa del primo – particolarmente efficiente per un mercato altamente frammentato come quello dell'arredamento.

E' il modello di produzione dei distretti industriali italiani, che risulta particolarmente efficace - soprattutto nelle fasce di mercato medio-alte, o comunque la dove è richiesto un minimo di qualità estetica e varietà di prodotti - a produrre, con grande flessibilità, piccole e grandi serie di prodotti. In quanto, operando su un piccolo territorio grandi quantità di imprese in continua competizione fra di loro, il clima competitivo costringe a una continua innovazione di prodotto, che favorisce gli investimenti in *industrial design*.

La conclusione di questo filone di studi di Csil può essere sintetizzata nella figura che rappresenta il "circolo virtuoso dell'*Italian design*". Questa raffigurazione mette al centro le imprese innovative che, nel clima competitivo dei distretti, o del mega distretto italiano, attraverso un effetto dimostrazione e, in particolare, attraverso l'impiego degli stessi fornitori di fasi di lavorazione, componenti e prodotti finiti, da una parte, e degli stessi designer, dall'altra, influenzano tutta l'offerta italiana, che anche nel caso delle imprese meno innovative, più attente ad altri fattori competitivi, ne risulta comunque avvantaggiata.

Figura 1.7 - Il Circolo virtuoso dell'Italian design e il ruolo trainante delle imprese innovative



Fonte: CSIL per Clac

Sempre per comprendere il ruolo del design nell'industria italiana, come fattore competitivo, la seconda fonte qui utilizzata, originale e più attuale (i dati sono aggiornati in tempo pressoché reale), è rappresentata dal *data base* del motore di ricerca Webmobili.it, contenente quasi 20000 prodotti di circa 380 aziende industriali italiane, fra cui sono comprese tutte le aziende che contano e che, mediante una stima di larga massima, rappresentano almeno il 70% dell'offerta italiana di mobili, in valore.

Da questi dati emerge che le aziende italiane possono essere classificate in tre gruppi, a seconda di come si pongono nei confronti degli investimenti in *industrial design*. Più di un terzo puntano al design come principale, o comunque essenziale, fattore competitivo (oltre 140 aziende). E hanno perciò prodotti in catalogo quasi interamente firmati da designer. Mediamente ogni catalogo conta 9 designer, per un totale di 1141, quasi la metà dei quali stranieri.

Quasi un altro terzo delle imprese non puntano solo al design come fattore competitivo, ma hanno comunque oltre la metà dei prodotti in catalogo firmati da designer: 3 in media per catalogo, per un totale di 313 designer di cui un quinto stranieri.

L'ultimo terzo, infine, non ha nessun prodotto in catalogo firmato da designer.

In conclusione, si può affermare, con poco margine di errore, che in Italia operano oltre 140 imprese che fanno del design la loro principale arma competitiva. Altre 110 sono attente al design e all'innovazione di prodotto – e per chi conosce bene il settore, potremmo affermare, sempre più attente – pur puntando anche o soprattutto su altri fattori competitivi. Le altre infine non investono in design, anche se, per effetto di processi di imitazione, non sono del tutto escluse dal fenomeno.

Tabella 1.5 - I designer attivati (comprese le duplicazioni) dalle aziende del segmento Design

	Aziende	Prodotti	Prodotti firmati	Designer	Di cui stranieri
Aziende Design	143	6817	6639	1141	519
Aziende Non-Design con prodotti firmati	111	5123	3256	313	62
Aziende Non-Design senza firme	126	6060	0	0	0
TOTALE	380	18000	9895	1454	581

Fonte: elaborazioni sui dati del data base Webmobili.it per Globus et Locus

Capitolo 2

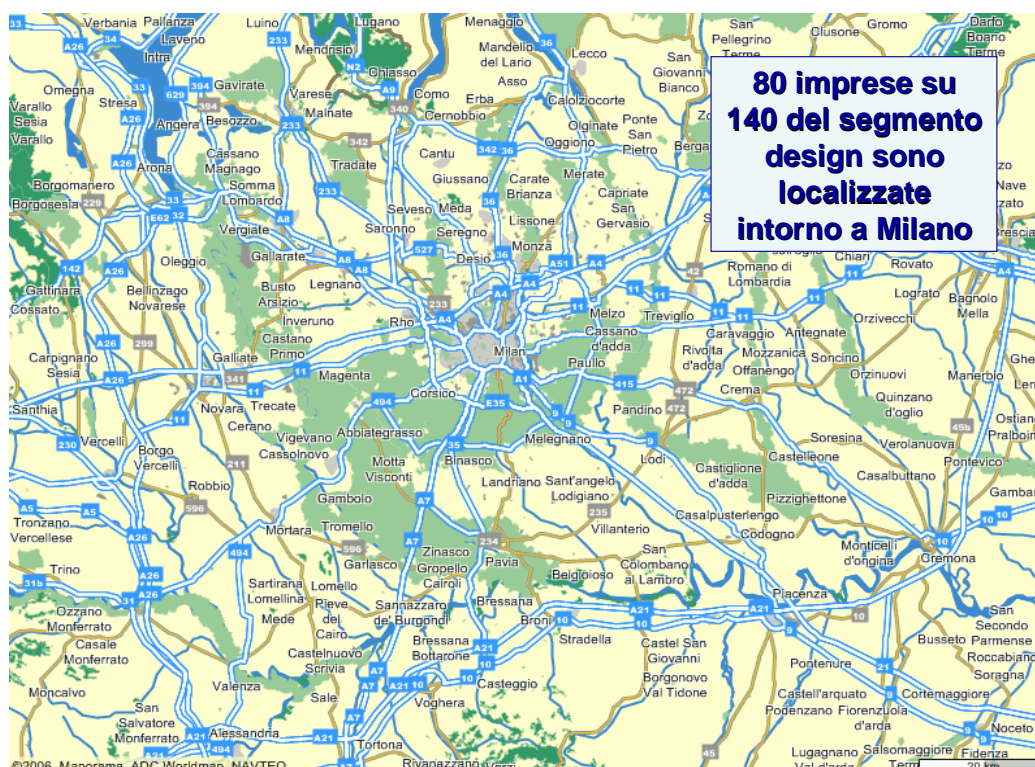
I flussi di una porta globale di Milano

Abbiamo già visto che, per ragioni storico-geografiche, l'area metropolitana milanese riveste un ruolo centrale nell'industria italiana dell'arredamento di design e dell'arredamento in generale. Ciò che interessa ora è verificare e misurare se e come questa centralità rappresenti per Milano una porta importante di flussi di merci, servizi di progettazione, comunicazione, formazione, ecc. Inoltre, come questi flussi si integrino con quelli di altre importanti porte di Milano, pensiamo in particolare alla Fiera, agli Aeroporti, a Università e Scuole. Infine, in che misura questi flussi in entrata e in uscita abbiano un raggio d'azione locale, nazionale e internazionale.

2.1. Milano, le aziende di produzione del segmento design e i designer

Con riferimento alle aziende di produzione del design, il primo dato da considerare è che sulle oltre 140 aziende italiane operanti in questo segmento di mercato, più di 80 sono localizzate a Milano e dintorni (quasi il 60%), in un raggio che non supera i 70 chilometri dal centro urbano. In termini di fatturato, quindi di peso economico, il ruolo di Milano è anche superiore (vicino all'80%), se si considera che quasi tutte le aziende leader, per fatturato, sono localizzate in questa area: Cassina, Molteni, B&B Italia, Poliform, Kartell, Boffi, Flou, Artemide, Floss...

Figura 2.1 - Le aziende di produzione dell'arredamento del segmento Design



Fonte: rilevazioni ed elaborazioni effettuate per Globus et Locus

Milano ha anche una forte capacità di polarizzazione nei confronti degli studi di design. In Italia, i designer iscritti all'ADI, operanti in tutti settori di attività, sono circa 1000. Secondo un censimento effettuato nell'ambito delle ricerche coordinate da PoliDesign, quasi 600 hanno studio a Milano⁴. In base a stime effettuate sulla base dei dati della stessa fonte, i designer specializzati nei prodotti dell'arredamento per la casa, con studio a Milano, sono 280 circa. Di questi ultimi 40 sono stranieri e fra di essi si trovano molti professionisti noti in tutto il mondo.

La capacità di polarizzazione di Milano, nei confronti dei designer dell'arredamento appare in tutta la sua notevole dimensione, se si considerano anche i dati ricavati da due motori di ricerca dell'arredamento.

Il primo, Webmobili.it, già citato in questa ricerca, è un catalogo praticamente completo dell'offerta italiana. Dal suo *data base* emerge che le aziende italiane hanno in catalogo prodotti firmati per un totale di 920 designer, di cui 623 italiani e 297 stranieri.

⁴ Sangiorgi D. e Arquilla V., *Metodologia di ricerca e data base*, in *Milano Distretto del Design*, Il Sole 24 Ore, Milano 2002

Il secondo, Stylepark.com, tedesco, è un catalogo delle imprese europee del segmento design. In questo caso si sono considerate solo le aziende non italiane, risultate 160. Queste, in totale hanno in catalogo prodotti firmati per un totale di poco più di 800 designer, di cui 64 italiani e 748 di altri paesi. Per inciso, va osservato, che il grosso di queste imprese hanno dimensioni mediamente più piccole di quelle italiane.

Tabella 2.1 - Designer attivi nel settore arredamento con studio a Milano

	numero	%
Designer iscritti all'ADI (Associazione Disegno industriale)	1000	100
Designer censiti a Milano, in tutti i settori (**) (PoliDesign, Milano distretto del Design, Il Sole24Ore, 2000)	587	49
- di cui progettisti attivi nel settore arredamento (mobili, complementi, illuminazione, idrosanitari)	281	23
- di cui stranieri con studi a Milano attivi nell'arredamento (Guida Interni 2006)	40	3

(*) Circa 1000 iscritti all'ADI; (**) di cui 60 stranieri.

Fonte: elaborazioni e stime effettuate per Globu et Locus

Possiamo così riassumere quanto emerso dai dati analizzati in questo capitolo:

- così come gli esperti del settore sanno, circa metà delle aziende del segmento design sono localizzate in Italia e l'altra metà è sparsa in vari paesi europei
- la forte polarizzazione italiana di aziende vede Milano al centro (60% delle aziende e 80% del fatturato)
- quasi la metà dei designer italiani, operanti nel settore, sono localizzati in questa città (280 su 620)
- le imprese italiane, con le milanesi in testa, hanno una forte capacità di attrazione di professionisti esteri: il 40% circa dei designer che in Europa hanno firmato prodotti per il settore (297 su 748: si tratta di una stima indicativa, in quanto i due insiemi possono non essere completamente sovrapponibili)

Tabella 2.2 - I Designer (escluse le duplicazioni) attivati da imprese italiane (*)

	numero	%
Totale designer	920	100
- italiani	623	68
- stranieri	297	32

(*) 254 imprese del data base Webmobili.it, di cui 143 del segmento Design

Fonte: elaborazioni sui dati del data base Webmobili.it e Guida di Interni 2006 per Globus et Locus

Tabella 2.3 - I Designer (escluse le duplicazioni) attivati da imprese europee (*)

	numero	%
Totale designer	812	100
- italiani	64	9
- stranieri	748	91

(*) 160 imprese del data base Stylepark.com (italiane escluse)

Fonte: elaborazioni sui dati del data base Styleparkcom per Globu et Locus

2.2. Integrazione a valle ed esposizione mediatica sui mercati esteri

Che il design sia una porta di Milano, da e verso il mondo, emerge non solo se si considerano i flussi di merci e servizi di design, ma anche osservando le nuove forme di relazione delle aziende con i mercati esteri, rappresentate dalla presenza di propri negozi, con ciò che ne consegue in termini di politiche di comunicazione, presupposto indispensabile per l'affermazione sul mercato delle produzioni di design.

2.2.1. *Le reti di negozi monomarca*

Abbiamo già visto che l'industria italiana dell'arredamento è leader nel panorama del commercio mondiale, subito dopo la Cina. Sappiamo altresì che le aziende di design hanno capacità di esportazione nettamente superiori alla media: le ricerche di Csil hanno verificato una relazione diretta fra percentuale di fatturato esportato e percentuale di investimenti in industrial design sul fatturato delle aziende italiane. Osserviamo infine che alla leadership nel commercio mondiale, corrisponde anche una capacità dell'Italia, diversamente dagli altri paesi esportatori di arredamento, con elevato reddito per abitante, di esportare anche su mercati extra-europei (quasi il 40% delle esportazioni totali)⁵.

La presenza sui mercati esteri, soprattutto nell'ultimo decennio si è andata rafforzando sul piano organizzativo, proprio ad opera delle aziende di design. Se osserviamo il numero dei negozi clienti delle prime 18 imprese italiane leader, per fatturato e notorietà di marca, osserviamo che a fronte di circa 4000 negozi clienti specializzati nel segmento design, e che trattano più marche, le stesse aziende hanno aperto oltre 400 negozi monomarca, di cui circa un quarto di loro proprietà.

Negli anni 80-90, questo era una politica esclusiva di alcune importanti aziende di design tedesche e francesi (le prime, soprattutto del settore cucina). Ora mettendo insieme i 12 marchi esteri più prestigiosi (Bulthoup, Poggenpohl, Siematic, Vitra, Ligne Roset...), si arriva a 255 negozi monomarca, localizzati fuori dai rispettivi territori nazionali.

La situazione favorevole all'Italia, si capovolge se si considerassero le catene di fascia medio-economica, non appartenenti al segmento design. Anche in questo caso è tuttavia in atto un fenomeno da osservare con attenzione. All'estero, molte imprese italiane della fascia media sono percepite dal mercato come aziende di design a tutti gli effetti. E' una sorta di premio riconosciuto dal mercato alle aziende italiane, in conseguenza del primato conquistato nel segmento. Il fenomeno a cui ci riferiamo è rappresentato dall'espansione all'estero di negozi monomarca di alcune imprese italiane leader di fascia media (Natuzzi, Snaidero, Calligaris e Scovolini), che hanno aperto quasi 700 negozi monomarca, anch'esse soprattutto negli ultimi 10 anni.

⁵ Federlegno-Arredo, *Profilo economico del sistema legno-arredo 2005*, Milano 2006, pag. 44

Tabella 2.4 - I Le reti commerciali nel mondo dei leader del Design, 2006

	Showroom aziendali	Monomarca	Corner (shop in shop)	Totale	Altri negozi
Le 18 aziende italiane più attive del segmento design	91	273	48	412	4010
Le 18 + le 4 più attive del made in Italy	91	608	401	1100	5622
Le 10 straniere più attive del segmento Design	12	255	0	267	2393

Fonte: rilevazioni ed elaborazioni effettuate per Globus et Locus

Tabella 2.5 - Ripartizione dei negozi monomarca italiani del segmento Design per grandi mercati. Dati percentuali

	Negozi monomarca Design, 2006 ⁽¹⁾	Negozi Design più made in Italy, 2006 ⁽²⁾	Esportazioni in valore, quote % 2005 ⁽³⁾
UE-25	211	587	62,3
NAFTA (USA, Canada, Messico)	107	132	10,7
CSI (Russia, Ucraina, ecc.)	16	108	7,5
Medio Oriente	14	28	3,5
Asia (Cina, Giappone, ecc.)	35	78	4,0
Australia, Ocenania	18	19	1,0
Resto Mondo	11	20	11,0
Totale	412	1063	100,0

Note:

1. 20 leader del Design
2. 20 leader del Design + 4 leader del Made in Italy
3. Centro Studi Cosmit/Federlegno-Arredo su dati ISTAT

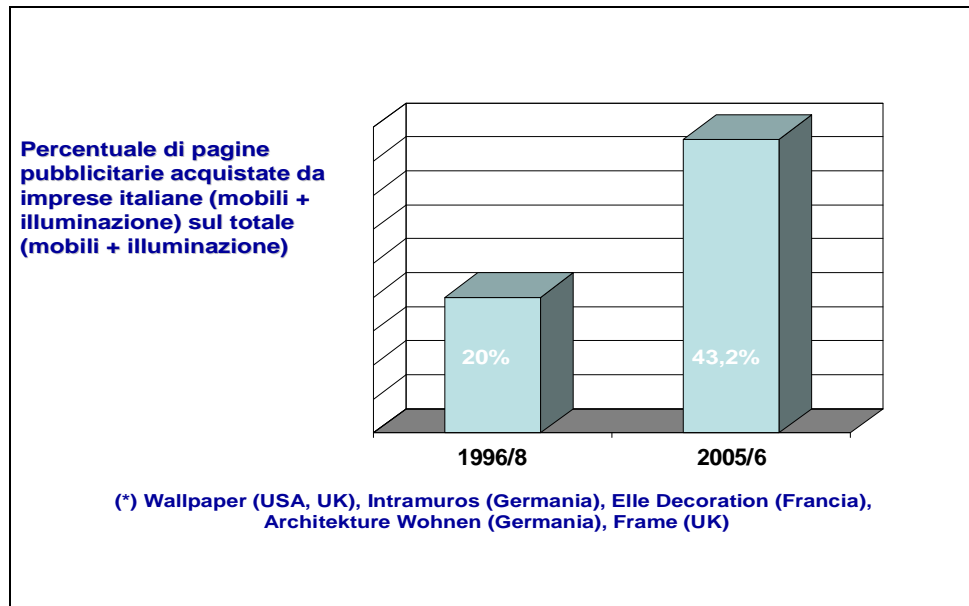
Fonte: rilevazioni ed elaborazioni effettuate per Globus et Locus

2.2.2. Gli investimenti in comunicazione

Con esportazioni e diffusione delle reti commerciali estere, aumentano anche gli investimenti in comunicazione, anche se limitati a canali di comunicazione di nicchia, come le riviste e i siti internet specializzati. In particolare, guardando al numero delle pagine di pubblicità, su un campione delle più importanti riviste di arredamento e design contemporaneo dei maggiori mercati occidentali, scopriamo che oltre il 40 % sono acquistate da aziende italiane. Erano il 20% meno di dieci anni fa'. Un'esposizione mediatica in crescita, in linea con la tendenza dell'apertura di negozi monomarca.

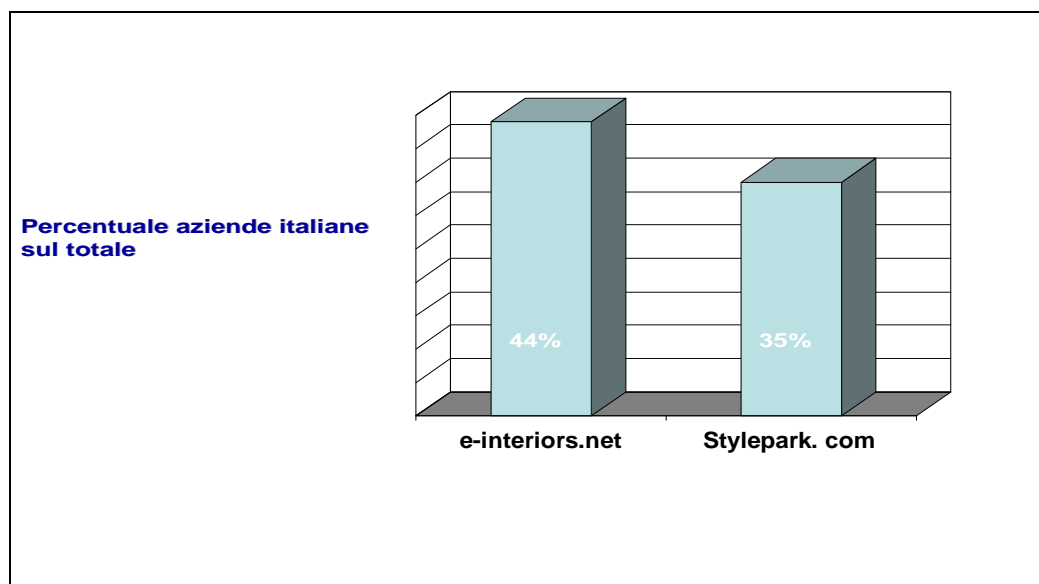
Meno evidente è il primato della comunicazione delle marche italiane sui siti internet, ma la ragione è da ricondurre al fatto che il fenomeno è ancora di recente formazione e quindi in fase di sviluppo.

Figura 2.2 - L'esposizione mediatica delle aziende italiane di design sulle riviste specializzate del mondo, 1996/8-2005/6



Fonte: rilevazioni ed elaborazioni effettuate per Globus et Locus

Figura 2.3 - L'esposizione mediatica delle aziende italiane di design



Fonte: rilevazioni ed elaborazioni effettuate per Globus et Locus

2.3. Milano vetrina mondiale del design?

Esiste più di un indizio che Milano sia la maggiore vetrina del design in campo mondiale e quindi in grado di attrarre operatori e visitatori da tutto il mondo.

Da questo punto di vista osserviamo due fenomeni:

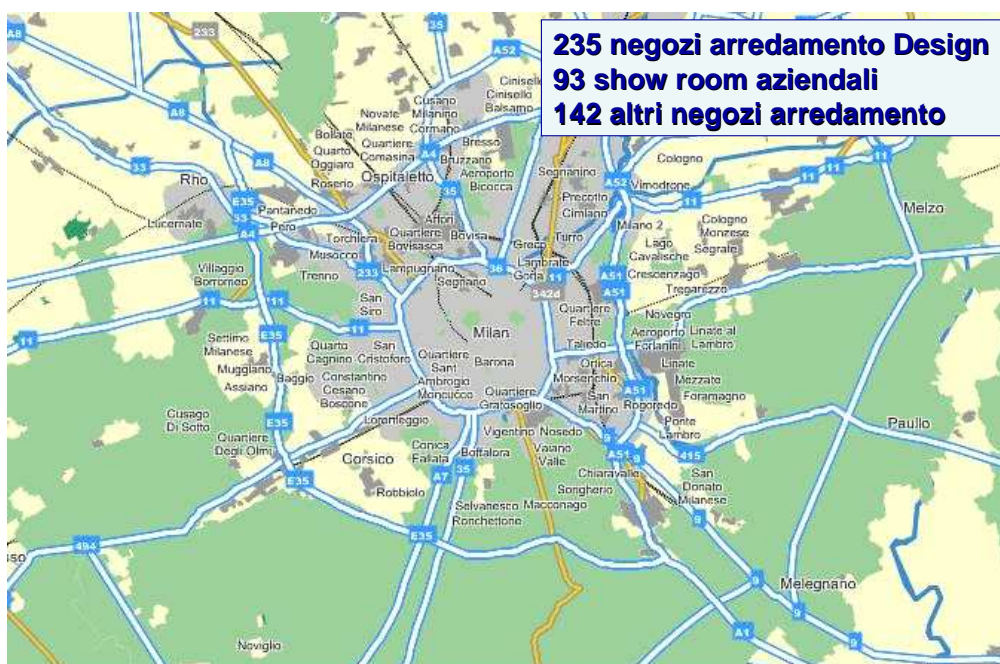
- quello più noto degli spazi espositivi e degli eventi legati alle maggiori manifestazioni fieristiche
- e quello meno noto, ma non meno importante, della presenza, nel tessuto urbano del centro storico di Milano, di esposizioni permanenti di arredamento di design.

2.3.1 Una esposizione permanente nel centro di Milano

Iniziando da questo ultimo fenomeno, osserviamo che nel centro di Milano sono localizzati 235 negozi specializzati in arredamento contemporaneo, prevalentemente di design, 142 dei quali sono negozi indipendenti con assortimenti di varie marche e i restanti 93 sono invece *show room* aziendali (monomarca)⁶.

⁶ Interni, *Guida Fuori Salone*, Milano 2006

Figura 2.4 - Milano esposizione permanente del Design: i cento showroom del centro



Fonte: rilevazioni su dati Guida Fuori Salone Interni 2006 effettuate per Globus et Locus

Un confronto con due delle principali capitali del mondo, New York e Parigi, ci permettere di comprendere la peculiarità, la forte specializzazione milanese. In queste due città, pur in presenza di una popolazione urbana varie volte superiore a quella di Milano, il numero dei negozi di questo tipo è decisamente inferiore. Soprattutto molto più piccolo è il numero degli show room aziendali. Inoltre, con riferimento a questi ultimi, dei 30 presenti a Parigi e dei 21 presenti a New York, due terzi circa sono di aziende italiane.

Questi pochi dati mostrano un aspetto poco conosciuto di Milano, ovvero quello di “mostra permanente del design”, fenomeno spontaneo, probabilmente non consapevole del proprio potenziale promozionale.

Tutto quanto appena osservato, può rivestire un’importanza notevole come fattore di attrazione di visitatori stranieri, anche alla luce di quanto osservato sulla diffusione dei negozi monomarca italiani nel mondo e sulla concentrazione di aziende di produzione di design nell’area milanese. Le aziende, coi loro centri direzionali, uffici di progettazione interni ed esterni e i loro *flagship stores* milanesi, esercitano una forza d’attrazione crescente verso i responsabili e i venditori dei singoli negozi monomarca (oltre ch  dei tradizionali negozi clienti multi marca), in conseguenza della maggiore domanda e offerta di attiv  di formazione, consulenza alla progettazione e gestione dei punti vendita.

Tabella 2.6 - Milano esposizione permanente del Design

	Totali negozi arredamento del centro città	Di cui, show room aziendali	Di cui, show room di aziende italiane
Milano	235	93	80
Parigi	171^(*)	30	19
New York	78	21	14

^(*) compresi i negozi specializzati in stile "Decò"

Fonte: rilevazioni da guide Fuori Salone Interni 2006 per Globus et Locus

2.3.2. La capacità di attrazione della fiera leader nel mondo

Con riferimento agli altri spazi ed eventi espositivi, spicca, ovviamente, il quartiere fieristico con il Salone del Mobile e le altre manifestazioni specializzate, che si tengono insieme a quest'ultimo, alternandosi con cadenza biennale. I numeri assoluti rappresentano un primo indizio della sua importanza (dati 2006):

- 1961 espositori, di cui 287 stranieri
- su 220 mila metri quadri di superficie espositiva
- per un totale di 229 mila visitatori (esclusi i 30000 visitatori dell'apertura domenicale al pubblico)
- di cui 123 mila stranieri, pari al 55% del totale.

Il primato di Milano emerge con maggiore chiarezza dal confronto con i dati delle altre grandi manifestazioni fieristiche internazionali. Il numero dei visitatori complessivi va dalla metà circa di Colonia in giù. Soprattutto i visitatori stranieri mostrano dimensioni molto più modeste.

Queste cifre si spiegano col ruolo del settore arredamento italiano nel mercato globale, ma soprattutto con la necessità, da parte degli operatori di tutto il mondo, di aggiornarsi sulle "nuove tendenze" e quindi sull'innovazione proposta dalle

140 imprese italiana (e delle straniere più importanti: Vitra, Ligne Roset...) del segmento design. Non a caso, sono i padiglioni che le ospitano i più visitati in assoluto.

Il Salone del Mobile ha infine una particolarità rispetto alle altre esposizioni di respiro internazionale che si svolgono nel mondo (Colonia, Canton, Shangai, Valencia...). Nella settimana della fiera la città diventa un tutt'uno col design, con un forte impatto sulla vita sociale e culturale:

- con gli eventi organizzati dagli oltre 200 show room monomarca e negozi indipendenti del centro città, pubblicizzati come eventi "Fuori Salone" dalla rivista Interni
- con le manifestazioni culturali organizzate alla Triennale e in altri spazi del tessuto urbano
- con le esposizioni alternative di via Tortona.

Tabella 2.7 - Milano esposizione permanente del Design

Fiera di Milano	- Il Salone Internazionale del Mobile, Eurocucina, Euroluce - Macef
Zona Tortona	Spazio espositivo alternativo attivo nella settimana del Salone del Mobile
Fuori Salone Interni	Eventi nei 200 show room del centro di Milano nella settimana del Salone del Mobile
Triennale	Mostre, convegni, eventi sul Design nella settimana del Salone e nel resto dell'anno

Fonte: Globus et Locus

Negli ultimi anni, infine, la società organizzatrice del Salone del mobile di Milano, ha iniziato ad esportare all'estero manifestazioni sul design, iniziando da New York e Mosca. A queste manifestazioni partecipa gran parte delle 140 imprese delle imprese italiane di design.

Le fiere di Milano dell'arredamento non sono più solamente un forte fattore di polarizzazione di operatori da tutto il mondo, stanno bensì tentando di irradiare il design italiano, ma anche europeo, sui più promettenti mercati esteri di consumo.

Tabella 2.8 - Milano esposizione permanente del Design, 2006

	Visitatori totali	Di cui stranieri	Espositori totali	Di cui stranieri
Milano	229000	123000	1961	287
Colonia	115000	32000	1301	860
Parigi	43000	14000	500	184
Valencia	80000	10000	nd	nd
Tokio	26500	nd	556	239
Singapore	17833	nd	nd	nd
Shanghai	60000	8000	nd	nd
Guangzhou	40000	nd	nd	nd

Fonte: dati raccolti dai siti web delle fiere per Globus et Locus

2.4. Le performance della aziende italiane leader del design e i competitori

2.4.1. Il ruolo economico del Design del settore arredamento nell'economia milanese

A conclusione di questa analisi, ci sembra corretto cercare di capire la dimensione economica (il ruolo) di questa porta di Milano (nell'economia italiana) e le sue tendenze di sviluppo nel contesto del mercato mondiale. E' probabile che, tanto più il fenomeno sia rilevante in assoluto (strategico per l'Italia), tanto maggiori risultino le sue possibilità di tenuta competitiva e tanto più importante potrà risultare anche in futuro per l'economia milanese. Ciò aldilà del suo impatto attuale che, alla luce dei dati fin qui analizzati, appare comunque decisamente importante.

Cominciando con la dimensione assoluta, osserviamo che il fatturato delle oltre 140 di aziende di produzione di prodotti di arredamento di design, presenti in Italia, non supera i 3,5-4 miliardi di Euro, con 1,7-2 miliardi di esportazioni circa e 15-25 mila occupati diretti (sono compresi gli apparecchi per l'illuminazione). Considerando che quasi l'80% del fatturato appartiene ad aziende localizzate nell'intorno di Milano, e tenendo presente tutte le attività indotte, le cifre confermano la sua importanza per la metropoli lombarda.

2.4.2. Le imprese innovative come economia esterna

Tuttavia, se il settore italiano del design dell'arredamento si fermasse a queste cifre, sia con riferimento alle grandezze di mercato e commercio mondiale dell'arredamento, sia dell'economia italiana, il dubbio che si troviamo di fronte a un settore marginale sarebbe legittimo.

Due ragioni ci permettono di vedere la questione in modo differente. La prima è rappresentata dal ruolo, già sottolineato in altre parti di questo rapporto, che le 140 aziende innovative del design hanno sul resto dell'industria italiana dell'arredamento. Esse rappresentano una sorta di economia esterna per il settore, in quanto attraverso un meccanismo già descritto, trasferiscono un vantaggio competitivo al settore nel suo insieme, o quantomeno a quote crescenti della sua offerta di fascia media e medio-alta. Che, come già visto, ha un notevole ruolo sul mercato mondiale, sia sul piano dei valori prodotti, sia di quelli esportati.

La seconda ragione, è rappresentata dallo stesso ruolo di propagazione di innovazione e immagine positiva sul mercato, che il design dell'arredamento ha su settori contigui della casa: idrosanitari, elettrodomestici bianchi, casalinghi e articoli da regalo, pavimenti e rivestimenti, porte, finestre e tessile per la casa. Oggi, quando si guarda al design italiano nell'arredamento, in realtà si pensa a tutto ciò che entra nella casa delle famiglie, in edifici commerciali come alberghi, bar, ristoranti e negozi, nelle imbarcazioni da diporto, come nelle grandi navi da crociera, e, infine, in uffici, teatri, sale convegni.

E' chiaro, che se si tengono presenti queste altre grandezze, il fenomeno dell'industria dell'arredamento di design assume una rilevanza assoluta e relativa assai maggiore sul mercato mondiale, e questa "porta globale di Milano" presenta un altro profilo.

2.4.3. Le esportazioni e le prestazioni competitive

Con riferimento infine, alle capacità competitive dell'industria italiana dell'arredamento, abbiamo già visto nel capitolo 2, che l'industria italiana, pur non registrando cedimenti in termini di valori assoluti (dati in milioni di dollari USA), non ha saputo tenere il passo molto veloce del mercato mondiale negli

ultimi dieci anni (soprattutto nella seconda metà del periodo esaminato), con la conseguente perdita di quote del commercio mondiale (Tabelle da 1 a 4).

Diverso appare, nell'ambito di queste tendenze, il comportamento delle aziende leader del design. Dal 1992 al 2004, le italiane hanno registrato una crescita complessiva del fatturato pari al 53%, contro il 14% di quelle del resto dell'Europa. Nello stesso periodo, inoltre, il fatturato dovuto alle esportazioni è aumentato rispettivamente del 169% e dell'84%. Le imprese italiane hanno dunque saputo compensare ancor più delle altre europee la crisi del mercato interno, guadagnando quote del commercio estero.

Va sottolineato inoltre, che anche nel periodo di maggiore crisi per l'industria italiana dell'arredamento nel suo insieme (2000-2005), a fronte di un andamento complessivamente negativo delle esportazioni in quantità (-7%), i valori medi unitari sono cresciuti (16%), e ciò ha prodotto un andamento positivo delle esportazioni in valore (9%).

E' questo un segno dello spostamento di crescenti quote di esportazioni italiane verso fasce più alte del mercato, con maggiori contenuti di design. La tendenza sembra confermata anche dall'andamento del fatturato del campione delle 20 imprese leader del design, pari al 14% nello stesso periodo. Pur non disponendo del dato delle esportazioni, per lo stesso campione, è molto probabile che il risultato sia dovuto interamente alle vendite sui mercati esteri, in presenza di una crisi strutturale del mercato interno.

Tabella 2.9 - Le aziende italiane leader del Design e le leader europee, tendenze del fatturato 1992-2004 (Milioni di Euro)

	1992	2004	Var. %
Italia - 20 imprese leader	695	1066	53,0
Resto Europa - 15 imprese leader	950	1082	14,0

Fonte: elaborazione di dati aziendali dei rapporti "Fascia Alta" di CSIL

Tabella 2.10 - Le aziende italiane leader del Design e le leader europee, tendenze del fatturato 1992-2004 (Milioni di Euro)

	1992	2004	Var. %
Italia - 20 imprese leader	187	503	169,0
Resto d'Europa - 15 imprese leader	299	549	83,7

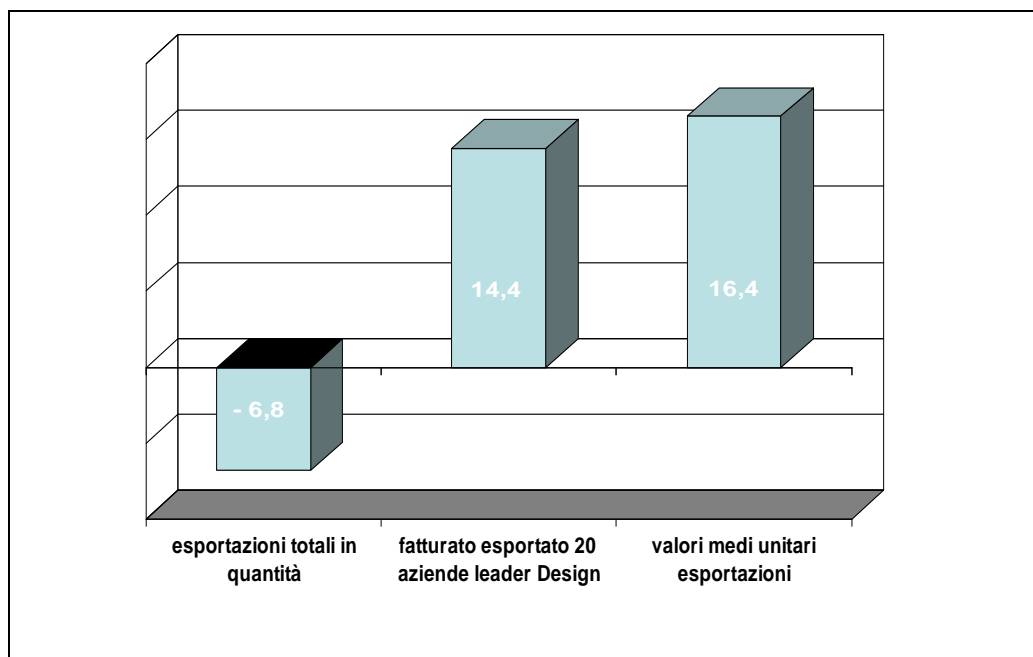
Fonte: elaborazione di dati aziendali dei rapporti "Fascia Alta" di CSIL

Tabella 2.11 - Le aziende italiane leader del Design e le leader europee, tendenze 1992-2004, della percentuale fatturato esportato su fatturato totale

	1992	2004
Italia - 20 imprese leader	26,9	47,2
Resto d'Europa - 15 imprese leader	31,5	50,7

Fonte: elaborazione di dati aziendali dei rapporti "Fascia Alta" di CSIL

Figura 2.5 - Il riposizionamento di mercato delle esportazioni italiane di mobili, 2000-2005



Fonte: Istat

Sintesi e conclusioni

L'analisi svolta è stata suddivisa in due parti. Nella prima sono stati identificati gli attori che operano a Milano nel settore del design e - una volta circoscritta l'attenzione sul design del settore arredamento, come caso emblematico - si è cercato di offrire un'idea della dimensione economica del fenomeno in relazione all'economia milanese, italiana e mondiale. Nella seconda parte si è guardato al settore del design dell'arredamento nella sua accezione di Porta di Milano e si sono individuati e misurati attori e flussi, mettendo in evidenza le relazioni con le altre porte, allo scopo di offrire elementi per una strategia di "governance".

Milano Distretto del Design

Milano vede la presenza di una forte concentrazione di imprese e istituzioni che hanno per comune denominatore il Design, come attività principale o come prestazione competitiva per stare sul mercato. Ne emerge un *cluster* popolato da aziende di produzione, studi di progettazione, negozi, editori e agenzie di comunicazione, aziende fieristiche e spazi espositivi, scuole, università e istituzioni culturali.

La grande parte di queste attività ruota intorno a tre specializzazioni: il sistema della moda, il settore dell'arredamento e della casa in genere, il settore grafica-advertising. Se quest'ultimo ha una proiezione in massima parte nazionale, gli altri due si caratterizzano per una spiccata vocazione internazionale. Le imprese di produzione della moda e dell'arredamento hanno una percentuale di fatturato esportato di almeno il 50% e, anche se le prime più delle seconde, perseguono in modo crescente strategie di internazionalizzazione della produzione e della distribuzione (integrazione a valle su scala internazionale), supportate da forti investimenti in comunicazione per l'affermazione dei propri "brand".

Il design del settore arredamento come caso emblematico

Se la moda tende ad internalizzare in gran parte le attività di design, la casa integra servizi di progettazione interni con servizi esterni: quasi la metà dei circa 600 uffici di progettazione indipendenti di Milano, operano principalmente per il settore dell'arredamento e della casa in genere.

Per economia di gestione della ricerca si è scelto di analizzare il settore dell'arredamento. Benché esso sia per dimensione di fatturato, esportazioni e dimensione media delle imprese leader, un fratello minore del settore della moda, ha tuttavia le caratteristiche per poter funzionare da caso emblematico del Design come Porta di Milano.

Prima di analizzare il ruolo giocato a Milano dalla Porta-Design, riteniamo utile guardare ad alcuni numeri sul ruolo dell'industria italiana dell'arredamento nel mercato mondiale. Ciò permette di valutare con maggiore precisione l'importanza di questa Porta per Milano, anche in prospettiva nazionale e globale.

L'industria italiana dell'arredamento nel mercato mondiale e il ruolo di Milano

Come prima osservazione rileviamo che l'industria italiana dell'arredamento è seconda solo a Cina e Stati Uniti per valore della produzione (10% del totale mondiale nel 2005) e alla Cina per fatturato esportato (13%). Benché questi primati siano insidiati dalla forte crescita di nuovi competitori, l'Italia ha mostrato una discreta tenuta dei volumi e dei valori prodotti ed esportati. In particolare, come vedremo meglio più avanti, emergono segni sempre più chiari di un deciso riposizionamento di mercato, dalle fasce di mercato medio economiche a quelle più alte.

Posizioni di leadership e processo di riposizionamento di mercato verso l'alto di gamma, d'altra parte, sono conseguenza di quella che è stata definita l'anomalia italiana, con riferimento alle sue capacità competitive sul mercato mondiale dell'arredamento. L'Italia, già 15 anni fa, quando aveva da sola il 20% delle esportazioni, rappresentava un competitore anomalo: era infatti – e resta tuttora – l'unico paese ad alto costo del lavoro e privo di materie prime con un forte attivo della bilancia commerciale (oltre 8 miliardi di Euro).

La ragione di questa peculiarità è stata spiegata con un modello di produzione basato su distretti industriali dotati di grande flessibilità e di estrema attitudine all'innovazione di prodotto, col risultato di poter offrire una grande varietà di modelli e migliori qualità progettuali. Ciò si è rivelata una prestazione competitiva vincente nel mercato fortemente frammentato dell'arredamento, soprattutto nelle fasce medio alte. E può permettere ora di conservare un importante spazio di mercato nelle fasce alte, lasciando ai paesi emergenti il resto del mercato.

In questa posizione dell'industria italiana dell'arredamento sul mercato mondiale, Milano svolge un ruolo centrale per due ragioni. Il suo territorio ospita ancora oggi il distretto più importante per numero di occupati. E' quello storicamente più antico e da cui ha tratto origine - per cultura, idee, progetti e innovazione - il resto dell'industria italiana dell'arredamento, per oltre il 70% del fatturato collocata sull'asse nord-est del paese, Milano-Venezia-Udine.

Una porta globale di Milano: il Design del settore arredamento

Abbiamo fin qui osservato che:

- Milano è un distretto del Design,
- nell'ambito di questo distretto il settore arredamento è un pilastro fondamentale insieme alla moda,
- Milano ha un ruolo centrale nell'industria italiana dell'arredamento,
- infine, il Design è emerso come fattore competitivo primario di questa industria.

Ci chiediamo ora:

- in che modo e in quali dimensioni il settore rappresenta una Porta in grado di attivare flussi di merci, servizi, persone da e verso l'esterno?
- Quali tendenze ci dovremmo – o vorremmo - attendere in futuro?

Queste domande, con riferimento agli attori principali della porta: le aziende di produzione, gli studi di progettazione, gli spazi commerciali, le aziende e gli spazi espositivi, le scuole di formazione e le università.

Le aziende di produzione

In Italia operano 36 mila imprese di produzione del settore arredamento. Si tratta in grande parte di piccole imprese artigiane specializzate in fasi di produzione, componenti o singoli prodotti che lavorano per le imprese leader situate nei principali distretti industriali. Le imprese operanti direttamente sul mercato, con un proprio catalogo, sono circa quelle che espongono ai Saloni di Milano, poco più di 1500. Se da queste escludiamo ancora le aziende artigianali, restano circa 500 aziende industriali, anche se anch'esse in gran parte di dimensioni medie e piccole. Infine, varie fonti mostrano che le aziende industriali italiane attive nel segmento di design sono poco più di 140.

Nel territorio milanese sono insediate più di 80 di queste aziende e poiché fra di esse vi sono quasi tutte le più importanti per fatturato, la polarizzazione attorno a Milano in termini economici è assai superiore, può essere stimata intorno all'80% (fatturato e occupati).

La capacità di polarizzazione di Milano risalta anche in relazione al mercato mondiale del segmento Design, se si considera che quasi la metà delle imprese attive in Europa sono localizzate in Italia. Le europee, poi, sono sparse in vari paesi (Germania, Paesi Scandinavi, Belgio, Olanda, Svizzera, Spagna, Francia...), mentre come abbiamo visto, la metà italiana è fortemente concentrata su Milano.

Le imprese di produzione sono ovviamente il motore determinante dei flussi in entrata e in uscita della Porta milanese del Design:

- merci, innanzitutto; le esportazioni spiegano mediamente la metà del fatturato e varie fonti hanno mostrato che esiste una relazione diretta fra percentuale di fatturato esportata e percentuale di investimenti in design sul fatturato; le esportazioni riguardano inoltre per oltre il 40% e in misura crescente mercati extra europei, anche lontani;
- persone, sia in uscita, sia in entrata, legate all'attività commerciale tradizionale, vale a dire di personale commerciale verso e da i vari mercati del mondo, per le fiere e per le trattative dirette; oggi anche nuovi flussi legati allo sviluppo di reti di punti vendita monomarca, che richiedono una continua assistenza tecnica, consulenza gestionale e formazione; al riguardo è emerso che le aziende italiane hanno sviluppato una rete da 400 a oltre 1000 punti vendita monomarca nel mondo, a seconda che si consideri un'accezione più o meno restrittiva del segmento Design;
- ancora persone – operatori del settore – da tutto il mondo, in occasione delle esposizioni dell'arredamento di Milano, che hanno da tempo il primato per numero di visitatori complessivi e, soprattutto per numero di stranieri; questi ultimi hanno superato i 130 mila nell'edizione 2006 del Salone del Mobile, contro meno di un terzo dei visitatori stranieri del Salone di Colonia, l'esposizione più visitata nel mondo, dopo quella di Milano;
- servizi di comunicazione in uscita; con riferimento alla stampa specializzata, si tratta flussi di dimensioni modeste, ma relativamente dominanti rispetto alla concorrenza: dal 20% di alcuni anni fa a oltre il 40% attuale gli spazi acquistati da aziende italiane su un campione di riviste leader di USA, Gran Bretagna, Germania e Francia;
- infine, servizi di progettazione in entrata; varie fonti hanno messo in evidenza che le 140 aziende italiane attivano circa 900 studi di progettazione esterni, contro gli 850 delle aziende degli altri paesi europei, e che un terzo circa dei designer attivati dalle aziende italiane sono stranieri.

I designer

Milano ha anche una forte capacità di polarizzazione nei confronti degli studi di design. In Italia, i designer iscritti all'ADI (Associazione per il Disegno Industriale), operanti in tutti settori di attività, sono circa 1000. Quasi 600 hanno studio a Milano.

Con riferimento specifico al settore arredamento, abbiamo già visto che in Italia operano 650 studi di Design circa specializzati nella progettazione di prodotti del settore. Di questi 280 operano a Milano, 40 dei quali stranieri, quasi tutti di fama internazionale.

Se Milano ha una forte capacità di polarizzazione di studi di progettazione, mostra anche una maggiore capacità di esportazione di servizi di design. Se infatti dei

circa 650 studi italiani (compresi i milanesi) solo il 10% lavora anche per aziende straniere, per gli studi milanesi la percentuale sale al 30%, ciò significa che avere studio a Milano è la condizione per esportare servizi di progettazione. D'altra parte, un certo numero di designer italiani di fama internazionale ha aperto studi di progettazione in altri paesi del mondo, USA e paesi dell'Estremo Oriente compresi.

Una vetrina mondiale del Design

Se l'industria dell'arredamento di design rappresenta il motore che attiva il cluster di attività di produzione e di servizi, fra queste ultime in particolare, quelle volte a promuovere e comunicare il design su scala internazionale, caratterizzano Milano, la sua struttura urbana, la sua vita sociale, in modo tale da acquisire a loro volta una forte identità, al punto di apparire quasi un fenomeno autonomo rispetto all'industria da cui traggono origine.

Queste attività di promozione, comunicazione e culturali su scala internazionale possono essere suddivise in due gruppi:

- quelle legate alla settimana del Salone
- quelle permanenti.

Se le prime hanno una visibilità più marcata, le seconde, non sono meno importanti, soprattutto se messe in relazione a quelle di altre metropoli "concorrenti" del mondo.

Quello di Milano è il Salone più visitato al mondo dagli operatori, tappa obbligata per vedere le innovazioni del design, indipendentemente dagli aspetti più strettamente commerciali. Ciò che lo rende unico è anche il fatto di rappresentare un'occasione unica di partecipazione a eventi collaterali. Soprattutto nel caso di eventi culturali, di carattere istituzionale (Triennale, ecc.). Gli altri, promossi spontaneamente da mercato. Ci riferiamo in particolare alle esposizioni organizzate in spazi alternativi. E agli eventi organizzati dai 200 negozi di design del centro.

Durante tutto l'anno infine, le attività che attivano flussi continui con l'esterno, rafforzando il ruolo di Milano come "Vetrina Mondiale del Design", sono:

- la proiezione internazionale dell'attività delle testate editoriali bilingui (Interni, Abitare, Ottagono, Casabella, Domus, DDN...)
- le manifestazioni culturali, le conferenze, gli eventi organizzati, innanzitutto dalla Triennale e dall'Associazione del Disegno Industriale, ma anche da altre istituzioni
- e, soprattutto, il fenomeno meno conosciuto e considerato, che non trova riscontro nelle altre maggiori capitali del mondo, rappresentato dalla rete degli oltre 200 negozi di design, con oltre 80 showroom monomarca di proprietà di aziende industriali.

Da sottolineare che sia gli eventi fieristici del Salone, sia le manifestazioni culturali e gli eventi di negozi in rete vedono la tendenza crescente ad essere esportati in altri paesi, per iniziativa di chi li organizza in Italia. In particolare, il Salone del Mobile a New York e Mosca. Il Fuorisalone di Interni a New York, Parigi, Valencia, Stoccolma. Il museo del Design italiano dell'ADI

Scuole e università

Meno facile rappresentare il ruolo delle Scuole e delle Università come attore del Cluster del Design milanese dell'arredamento, per mancanza di fonti statistiche e ricerche ad hoc in grado di mostrare nella sua dimensione reale dei flussi con la porta design, interni al Cluster stesso (formazione, innovazione, progettazione...) e col resto del mondo, in quanto "esportatore" ed "importatore di servizi di formazione (studenti e docenti).

Ci limitiamo a sottolineare la buona dotazione di Scuole indipendenti e Università, emersa dalla mappa del design milanese, dove esercitano attività di docenza noti designer italiani e alcuni stranieri, e dove, la percentuale di studenti stranieri, anche provenienti da paesi occidentali, risulta nettamente superiore alla media degli altri atenei italiani e milanesi. E' questo un ulteriore elemento di riflessione sull'importanza riconosciuta dal mercato al design italiano e al flusso da esso generato con riferimento a questa Porta di Milano.

La Porta del Design e le sue prospettive competitive

Il design del settore arredamento è per Milano importante su diversi piani:

- per l'impatto economico positivo sull'economia locale
- per la sua leadership sul mercato internazionale
- perché contribuisce al rafforzamento di altre Porte (Fiera, Università e Scuole, Logistica).

Questa importanza è già emersa ampiamente analizzando la moltitudine degli attori coinvolti, le loro relazioni, l'ampiezza geografica e la rilevanza dei flussi da essi generati. L'impatto sull'economia locale è emerso anche osservando dimensione del fatturato e occupazione delle aziende leader: se il design di fascia alta rappresenta una percentuale abbastanza esigua dell'offerta di prodotti di arredamento, la forte concentrazione di queste aziende nel territorio milanese, ne fa un settore vitale.

La sua importanza per l'economia locale assume un rilievo maggiore se si considera che gli investimenti in design delle aziende più innovative, localizzate in massima parte nel territorio milanese, rappresentano un'economia esterna per il resto del settore arredamento italiano. Il settore nel suo complesso trae infatti

benefici sia in termini di qualificazione complessiva dell'offerta, per i contenuti progettuali, sia in termini d'immagine del mobile *Made in Italy*.

Il successo delle aziende leader dell'arredamento di Design ha svolto un ruolo analogo sulle altre industrie della casa. La qualità dei contenuti progettuali, sia nei segmenti alti, sia in quelli medi, ha contagiato anche settori contigui all'arredamento: idrosanitari, elettrodomestici bianchi, casalinghi e articoli da regalo, pavimenti e rivestimenti, porte, finestre e tessile per la casa. Oggi, quando si guarda al design italiano nell'arredamento, in realtà si pensa a tutto ciò che entra nella casa delle famiglie, in edifici commerciali come alberghi, bar, ristoranti e negozi, nelle imbarcazioni da diporto, come nelle grandi navi da crociera, e, infine, in uffici, teatri, sale convegni.

Quando pertanto si pensa a Milano come centro italiano di innovazione dell'*industrial design*, si deve tenere presente qualcosa di ben più vasto del ristretto segmento di mercato del mobile di Design di fascia alta.

Di fronte a una Porta di questa importanza, per Milano diventano vitali le prospettive competitive di questo settore. L'evoluzione del mercato degli ultimi 10 anni, con la perdita di quote del commercio mondiale, in seguito all'ingresso della lira nell'Euro e al contemporaneo impetuoso sviluppo dei nuovi competitori a basso costo del lavoro, rischiano infatti di ridisegnare la geografia del mercato.

E' ovviamente molto difficile fare previsioni su fenomeni di questa portata, per dimensioni e cambiamento dei *trend* storici di lungo periodo. Possiamo tuttavia osservare che:

- come già sottolineato in questa sintesi, i dati complessivi sul settore mostrano un deciso riposizionamento di mercato delle esportazioni italiane verso prodotti di fascia alta (prezzo medio unitario più elevato), e ciò è stato per ora sufficiente a difendere il livello dei valori esportati, se non delle quantità
- questa tendenza è confermata e rafforzata dall'andamento di fatturato ed esportazioni delle aziende leader del design, che nel periodo 2000-2005, gli anni più difficili dell'industria italiana dell'arredamento, sono cresciute assai più delle concorrenti estere e dell'industria italiana dell'arredamento nel suo insieme, anche grazie a investimenti commerciali che hanno portato all'apertura di centinaia di negozi monomarca nelle più importanti città del mondo.

Bibliografia

Bertola P., Sangiorgi D., Simonelli G. (a cura di), *Milano Distretto del Design*, Il Sole 24 Ore, Milano 2002

Csil, *Wordl Furniture Outlook 2007*, Milano 2006

Federlegno-Arredo, *Profilo economico del sistema legno-arredo 2005*, Milano 2006, pag. 44

Interni, *Guida Fuori Salone*, Milano 2006

Politi M., *Economia del Design*, Csil per CLAC, Milano 2000

Sangiorgi D. e Arquilla V., *Metodologia di ricerca e data base*, in *Milano Distretto del Design*, Il Sole 24 Ore, Milano 2002