

# **Federlegno Arredo s.r.l.**

*Sede:* Milano - Foro Buonaparte, 65  
[www.federlegno.it](http://www.federlegno.it)

*A cura della Direzione di Federlegno Arredo s.r.l.*

## **Federlegno Arredo s.r.l.**

*Anno fondazione:* 1983

*Sede:* Milano

*Attività:* servizi finalizzati alla promozione e alla crescita delle imprese del settore del legno, sughero, mobile e arredamento, nonché alla commercializzazione dei loro prodotti

*Azionariato:* 100% FederlegnoArredo (Federazione che rappresenta oltre 2.400 imprese del sistema del legno-arredo)

*Fatturato:* 69,6 milioni di euro nel 2009

*Numero dipendenti:* 70 nel 2009



**FEDERLEGN**ARREDO

## 1. Le origini

### 1.1 Le origini e la scelta imprenditoriale

Federlegno Arredo s.r.l. è nata nel 1983 come braccio operativo di un intero sistema industriale italiano, la filiera legno-arredo, da anni ai primissimi posti al mondo in fatto di produzione ed esportazione, ma anche di *know-how*, buona tecnica, risorse umane. Ha sede in Milano, Foro Buonaparte, 65. Statutariamente, Federlegno Arredo s.r.l. ha per oggetto lo svolgimento di attività finalizzate alla promozione e alla crescita delle imprese del settore del legno, del sughero, del mobile e dell'arredamento e alla commercializzazione dei loro prodotti. In particolare organizza la partecipazione collettiva di aziende a mostre e fiere estere e a corsi di formazione, si occupa dell'edizione di testi e pubblicazioni specialistiche, svolge assistenza in materia ambientale e ogni altra iniziativa utile a promuovere le imprese italiane della filiera. In realtà si tratta di un'azienda per molti versi anomala, se non altro perché la sua natura e le sue *performance* non sono comprensibili se non attraverso i successi delle imprese e degli imprenditori che hanno fatto grande, da decenni, il mondo italiano del mobile, componente importante delle "3F" dell'*export* italiano: *Furniture*, *Fashion* e *Food*.

### 1.2 La struttura e l'attività del Gruppo

Federlegno Arredo s.r.l. è una costola della FederlegnoArredo, una delle più antiche e più grandi associazioni industriali italiane. Fondata nel 1945, FederlegnoArredo fa parte del sistema di Confindustria, la principale organizzazione di rappresentanza delle imprese industriali in Italia.



L'attività più significativa come volume di fatturato, all'interno del Gruppo, è quella svolta da Cosmit S.p.A. (Comitato Organizzatore del Salone del Mobile Italiano), società organizzatrice di alcune delle fiere più grandi e importanti al mondo per la filiera legno-arredo, in particolare del Salone Internazionale del Mobile, fondato nel 1961. Con l'acquisizione della partecipazione di maggioranza in Cosmit S.p.A. nell'ottobre 2003, divenuta totalitaria nel corso del 2008, Federlegno Arredo s.r.l. ha assunto la veste di una vera e propria *holding*, esercitando l'attività di direzione e coordinamento verso Cosmit S.p.A.

Nel 2007 Federlegno Arredo s.r.l. ha costituito Made Eventi s.r.l. (controllata al 50,1%), società che organizza da tre anni MADE expo, grande evento fieristico dedicato al mondo dell'architettura (MADE è acronimo di Milano, Architettura, Design, Edilizia).

Fra gli elementi caratterizzanti del sistema associativo, che fa capo a FederlegnoArredo e che trova in Federlegno Arredo s.r.l. il suo più efficace braccio operativo, due sono i più importanti, perché assolutamente espressione della singolarità di questo aggregato: il primo è l'assenza strutturale di profitto quale obiettivo prioritario, il secondo è la buona gestione. In realtà i due elementi sembrano le due facce della medesima medaglia: la ricerca del profitto non è il *driver* dell'attività, ma uno degli elementi, fra i più importanti, per favorire lo sviluppo e il *business* delle aziende e per realizzare eventi e compiti importanti e significativi (es. l'acquisto del palazzo, sede comune, in Foro Buonaparte a Milano, l'attività di promozione fieristica, le attività di servizio alle imprese, come la formazione, la promozione in senso lato, a livello nazionale e internazionale). Secondo tale filosofia la buona gestione si sostanzia in alcuni aspetti davvero singolari per un'azienda moderna, il più evidente dei quali è una particolarissima *pricing policy* delle mostre. Il Salone Internazionale del Mobile e MADE expo, per citare i due eventi più rappresentativi della filiera fieristica, hanno costi, per gli espositori, decisamente inferiori a quelli dei *competitor* internazionali pur valendo obiettivamente assai di più in fatto di costo-contatto. La politica di *marketing* è unica e originale, il che – naturalmente – si spiega con il fatto che gli associati della FederlegnoArredo sono tra le stesse aziende che espongono alle mostre.

Ulteriore elemento che spiega e differenzia l'attività di FederlegnoArredo e del sistema che ad essa fa capo è il fatto che il *driver* che muove la sua attività non è tanto la politica di servizio “tradizionale e prevalente” nel mondo associativo (esempio: l'attività sindacale, la firma del contratto collettivo di lavoro) – attività che pure è presente – quanto il fatto di promuovere e di produrre occasioni di *business*. Per questi motivi il sistema legno-arredo dell'industria italiana ha attivato da decenni (e lo rafforza viepiù con il trascorrere del tempo) un formi-

dabile volano, un vero e proprio circolo virtuoso che dalle economie di gestione reinvestite “in nome e per conto” dei singoli associati trova motivi di promozione e di *business* relevantissimi a vantaggio di tutto il settore. Innumerevoli gli esempi, primo fra i quali la “gemmazione” del Salone Internazionale del Mobile di Milano che, dopo aver raggiunto un vero e proprio monopolio mondiale nel comparto fieristico di competenza (essendo giunto in prossimità del punto di massimo nella curva dello sviluppo possibile), ha creato – attraverso “iSaloni WorldWide”, in particolare negli eventi di New York e di Mosca – nuove rilevanti occasioni di promozione e di *business* per i propri espositori/associati.

Tra gli altri, Cosmit organizza eventi collaterali con l’obiettivo principale di suggerire nuovi sbocchi e direzioni alla produzione, una vera e propria anticipazione di futuri scenari progettuali e produttivi. Si tratta di eventi annuali e ricorrenti, come il SaloneSatellite, oppure anche episodici, sebbene di grande impatto (per quanto riguarda il SaloneSatellite, la vocazione a disegnare scenari futuri è stata sottolineata nel 2007 con la mostra “Avverati” che ha esposto circa 400 oggetti presentati a livello di prototipo al SaloneSatellite e poi messi in produzione dalle migliori aziende italiane e straniere).

In tutto questo, niente affatto secondario è il “capitale umano” di cui il sistema dispone a livello di “soci-associati”. L’Associazione è infatti il luogo dell’ascolto e del confronto, in cui si costruisce la rete dei contatti, con interventi e attività specializzati a livello merceologico (quindi in verticale) e al tempo stesso a livello sistemico. Le associazioni, i consorzi, i gruppi, infatti, rappresentano quotidianamente gli interessi concreti del comparto e delle singole imprese nei confronti delle istituzioni, informano gli associati sui temi di attualità del settore, partecipano alle attività delle Associazioni europee di riferimento, aiutano il confronto su tematiche tecniche, economiche e settoriali, facilitano la partecipazione alle manifestazioni fieristiche di eccellenza.

I mezzi finanziari con i quali si realizza tutto questo concerto di iniziative e di eventi provengono originariamente dai contributi associativi, e poi dagli stessi imprenditori che, rinunciando ai dividendi, accettano che gli utili vengano reinvestiti all’interno del sistema per creare e moltiplicare le occasioni di *business*. Un sistema originale, quindi limpido e trasparente, fatto di esperienze consolidate, di uno straordinario patrimonio di *case history* quotidianamente immesso in rete, commentato e discusso, di una moltitudine di riunioni alla quale gli imprenditori in prima persona sono al tempo stesso maestri ed allievi, e quotidianamente continuano a costruire – da oltre sessant’anni con *performance* crescenti – il successo delle loro aziende e del sistema nel suo complesso.

La tabella illustra le *performance* dei principali prodotti fieristici nel corso dell'ultimo quinquennio.

	m <sup>2</sup> assegnati	Numero di espositori		Numero di visitatori							giornalisti
		italiani	esteri	italiani	esteri						
					Totale	Europa	Asia	Americhe	Africa	Oceania	
<b>Salone del Mobile Italiano</b>											
2005	186.414	1.774	387	91.697	100.728	73.233	18.798	6.930	1.034	733	4.012
2006	219.924	1.641	287	99.747	123.391	89.697	23.011	8.503	1.275	905	4.218
2007	206.066	1.593	386	105.621	165.203	117.578	31.791	11.942	2.456	1.436	4.520
2008	226.039	1.492	306	138.203	210.249	147.577	39.266	17.249	3.335	2.822	4.968
2009	198.657	1.527	493	124.544	153.456	103.522	33.542	12.129	3.105	1.158	5.385
<b>SaloneSatellite</b>											
2005	3.770	81	127	la manifestazione si svolge in contemporanea con il Salone del Mobile Italiano							
2006	3.248	213	387								
2007	3.120	199	571								
2008	3.136	190	380								
2009	3.176	282	420								
<b>iSaloni WorldWide</b>											
2005	3.250	56	-	-	17.528	-	-	17.528	-	-	128
2006	11.629	217	-	-	36.376	13.199	-	23.177	-	-	200
2007	15.512	339	-	-	44.429	20.538	-	23.891	-	-	629
2008	20.036	440	-	-	51.717	25.837	-	25.880	-	-	643
2009	21.208	539	-	-	52.448	28.748	-	23.700	-	-	682
<b>MADE expo (°)</b>											
2008	107.018	1.677	237	154.754	16.025	14.863	650	235	277	-	717
2009	95.673	1.476	263	180.924	19.202	17.152	1.018	341	691	-	1.309
<b>Totali</b>											
2005	193.434	1.911	514	91.697	118.256	73.233	18.798	24.458	1.034	733	4.140
2006	234.801	2.071	674	99.747	159.767	102.896	23.011	31.680	1.275	905	4.418
2007	224.698	2.131	957	105.621	209.632	138.116	31.791	35.833	2.456	1.436	5.149
2008	356.229	3.799	923	292.957	277.991	188.277	39.916	43.364	3.612	2.822	6.328
2009	318.714	3.824	1.176	305.468	225.106	149.422	34.560	36.170	3.796	1.158	7.376

(°) La prima edizione della manifestazione si è svolta nel 2008.

## 2. Il successo sui mercati

### 2.1 *Il Salone del Mobile Italiano*

Settembre 1961, Fiera di Milano, apre il Salone del Mobile Italiano. Un pezzo di storia industriale del Paese che contiene già “in nuce” tutti gli elementi di quello che sarà poi il sistema legno-arredo dei decenni successivi. Dopo la lunga interruzione causata dagli eventi bellici riaprì a Colonia, nel 1960, il Salone del Mobile, la famosa Kölnmesse. La Germania stava riemergendo dagli orrori e dalle distruzioni della guerra e intendeva mostrare al mondo che la parentesi del nazismo, con il Paese letteralmente distrutto oltre che politicamente e militarmente vinto, era stata una follia dalla quale tutti intendevano uscire al più presto. Tutto il mondo si precipitò a Colonia: la pace accese gli animi di entusiasmo e – d’altro canto – le distruzioni della guerra avevano lasciato un intero continente prostrato; le case da ricostruire erano un numero enorme ed erano, comunque, praticamente vuote. Che si trattasse di armadi, di cucine, di apparecchi di illuminazione, di pentole, piatti e bicchieri, di lenzuola e coperte: ovunque c’era letteralmente bisogno di tutto. Il mercato potenziale era davvero enorme.

Dall’Italia si mossero in molti alla scoperta del nuovo “mirabolante” evento che prometteva, primo fra tutti, il rilancio dell’industria tedesca del mobile, forte di un numero non molto grande di aziende però di grandi dimensioni, capace quindi di produrre grandi volumi più che una grande varietà di stili e di collezioni. Anche la Federlegno <sup>(1)</sup> organizzò una sua delegazione, accompagnata da Tito Armellini, direttore della Delegazione Alta Italia dell’Associazione industriale (odierna Assolombarda), insieme con un gruppo piuttosto nutrito di importanti imprenditori, principalmente ma non esclusivamente brianzoli.

In questo momento le caratteristiche dell’industria italiana sono esattamente opposte a quella tedesca: una miriade di imprese piccole, quando non piccolissime, accompagnate da una forte presenza di artigiani, capaci ciascuna di piccoli volumi, ma che, nel loro insieme, forniscono un catalogo sterminato di prodotti, di stili, di materiali; il tutto in maniera diffusa sul territorio a macchia di leopardo, con le imprese aggregate “per competenza” in aree territoriali specializzate, chiamate già allora “distretti”. Un sistema obiettivamente forte che però non

---

(1) All’epoca non si chiamava ancora FederlegnoArredo; il nome verrà dalla fusione, nel 1978, di Federlegno con l’associazione Assarredo, a formare l’aggregato unificante capace di ospitare e di rappresentare l’intera filiera, dall’albero appena tagliato al mobile finito.

aveva ancora preso coscienza delle proprie potenzialità a causa della sua frammentarietà; un sistema culturalmente già affermato – però – grazie a una scuola di architettura che, attraverso il “razionalismo” (1929-1940), aveva già prodotto mobili mirabili e sfornato *designer* famosi e che si trovava all’epoca nel pieno del periodo cosiddetto “neoliberty” (1948-1964). Da pochi mesi, proprio a Milano, era stato inaugurato (1960) il nuovissimo grattacielo Pirelli, su progetto di Gio Ponti, Pier Luigi Nervi, Antonio Fornaroli, Alberto Rosselli, Giuseppe Valtolina, Egidio Dell’Orto e Giuseppe Rinaldi.

Fu in questo scenario di aspettative e di speranze che, al ritorno da Colonia, quegli imprenditori compresero che l’industria italiana aveva tutte le carte in regola per accettare la sfida e il confronto potendone uscire vincente. Nacque in poche settimane il Cosmit, dove l’“it” (italiano) finale era un po’ il marchio di fabbrica e la giustificazione dell’intera operazione. Il primo Salone fu organizzato con una celerità e un’efficienza oggi inimmaginabili. Vi presero parte, alla Fiera di Milano, 328 aziende – tutte esclusivamente italiane – su un’area espositiva di 11.860 metri quadrati. I visitatori furono 12.100, ben 800 dei quali (senza alcuna promozione specifica ma solo grazie al “passaparola”) provenienti dall’estero.

Il valore delle esportazioni italiane di mobili, all’epoca, era pari a 5 milioni degli attuali euro. Quale sia stato lo sviluppo del Salone di Milano (detto poi negli anni novanta, semplicemente, Salone) è altrettanto noto: nel 1967 viene dichiarato internazionale ad anni alterni fino al 1991 quando – sotto la presidenza dell’imprenditore parmense Franco Arquati – diverrà sempre e comunque Salone Internazionale del Mobile. Alla data del trentennale, nel 1991, gli espositori sono 1.959, dei quali 258 esteri; l’area occupata è già molto vasta (144mila metri quadrati netti) e i visitatori sono a quota 147mila, 53mila dei quali esteri; ben si comprende un così vasto e celere concorso di imprese e di imprenditori: nello stesso periodo nel quale gli espositori sono cresciuti di sei volte, l’area occupata di dodici volte così come il numero dei visitatori, l’*export* italiano di mobili è a quota 3,54 miliardi di euro, ovvero cresciuto di settanta volte. Grazie al Salone del Mobile, in quegli anni l’*export* italiano di mobili – largamente il primo al mondo – giunge a valere più di quello di Germania, Francia e Spagna prese nel loro insieme.

In quegli anni al Salone del Mobile si sono già aggiunte le mostre biennali EuroLuce, Eurocucina, Eimu per i mobili da ufficio e il piccolo Salone del complemento d’arredo.

Ciò nonostante nel 1993 il Salone del Mobile di Milano non era ancora il primo al mondo, un primato che continuava a detenere Colonia, ma il sorpasso era nell’aria. Da alcuni anni “gli italiani”, a Colonia, presentavano tutti insieme la

potenza dell'industria italiana attraverso un'enorme collettiva che ruotava intorno allo *stand* della FederlegnoArredo; la sera prima dell'inaugurazione erano soliti invitare espositori e visitatori in una prestigiosa *location* cittadina per una grande "festa italiana" i cui inviti erano molto ambiti. Diventò quindi relativamente facile, nel gennaio 1994, indire una conferenza stampa, presso l'hotel Hyatt, a pochi metri dalla fiera di Colonia, in pieno Salone, per presentare alla stampa tedesca e internazionale il Salone di Milano, i cui numeri parlavano chiaro: era il primo al mondo. I giornali ne riferirono e gli operatori ne presero atto. Da quell'anno iniziò il declino di Colonia.

Questa mostra si è quindi rivelata un appropriato strumento di *marketing* per un settore assai polverizzato (oltre 13mila aziende con 205mila addetti; un sistema distributivo nazionale articolato su 20mila punti vendita) che non avrebbe avuto (e non avrebbe tuttora) altri strumenti per esprimere il proprio potenziale complessivo.

## 2.2 Il SaloneSatellite

Le innovazioni non sono finite: nel 1998 nacque il SaloneSatellite, dedicato ai giovani *designer* e alle scuole di progettazione di tutto il mondo, che aprì il Salone di Milano al "popolo del Salone", con giovani di tutti i Paesi che ne fecero un luogo di culto, con folle da stadio in Triennale, ad assistere ai "dialoghi" fra i grandi vecchi e i leoni emergenti del *design*, da Achille Castiglioni a Philippe Stark. Milano si aprì, si allargò, ospitando centinaia di eventi che, durante il Salone, portarono in città il meglio della progettazione di tutto il mondo. Ovunque sorsero installazioni, presentazioni, feste. Il "popolo del Salone" sciamò nella notte milanese come in un pellegrinaggio laico ed entusiasta e la città rispose: anche le istituzioni scesero in campo e gareggiarono con il Cosmit nell'allestimento di eventi pubblici che fecero rapidamente della "Week Design" milanese il più ambito e affollato avvenimento mondiale della progettazione, faro puntato sull'industria italiana dell'arredamento, sull'inimitabile scuola italiana di *design*. Nacquero quasi per forza d'inerzia, come accennato in precedenza, conferenze stampa multimediali in videoconferenza con il mondo (Colonia-Tokyo-Chicago), e il *brand* "iSaloni WorldWide", che portò gli imprenditori italiani del mobile, dopo il Salone di Milano, a diretto contatto con i compratori americani e russi. Nacquero grandissimi eventi di pura cultura che fecero *branding*. Uno per tutti: l'animazione di Peter Greenaway della leonardesca Ultima Cena nel Cenacolo Vinciano cui si aggiunse, per il pubblico di massa, una versione a Palazzo Reale, su un clone dell'affresco di straordinaria fattura, visitato da decine di migliaia di persone nei due mesi di repliche straordinarie. Tutto il mondo ne parlò.

### 2.3 *iSaloni WorldWide*

Su esplicita richiesta di un nutrito gruppo di storici espositori dei Saloni milanesi, a partire dal 2005 Cosmit, sotto l'egida di FederlegnoArredo, organizzò all'estero "iSaloni WorldWide". A New York in maggio e a Mosca in ottobre. Su quest'ultimo evento, che dura tuttora e che si svolge all'interno del Crocus Expo (nuovo centro espositivo moscovita), scommise un considerevole gruppo delle più importanti aziende dei settori classico, moderno e *design*. Accompagnò l'evento anche l'organizzazione del SaloneSatellite WorldWide Moscow, vera e propria fucina della creatività giovanile russa e del suo bacino geo-politico. L'unicità e la qualità delle iniziative erano sottolineate da un allestimento e da una grafica di forte identità e riconoscibilità. Se i numeri dell'evento newyorchese erano quelli di un mercato maturo e consolidato, quelli russi erano invece in vertiginosa ascesa – con circa 500 aziende su un'area di 20mila metri quadrati espositivi – tipici di un mercato in forte crescita, dove espositori e visitatori raddoppiano con cadenza biennale. Come a Milano la mostra della FederlegnoArredo, con le sue fiere collegate, è riuscita a creare un evento di tale portata da farvi confluire ogni anno un'altissima percentuale di visitatori esteri, così iSaloni WorldWide si propongono all'estero come uno straordinario veicolo di promozione per le piccole e medie aziende italiane del settore sui mercati internazionali, in un movimento di verso contrario ugualmente felice. "Furnishing Ideas Made in Italy" è il *pay-off* degli eventi fieristici di Cosmit all'estero. In bilico tra "idee per arredare" e "fornire idee", comunque pensate e prodotte in Italia.

### 2.4 *MADE expo*

Analogo, anche se ben più giovane, il successo di MADE expo, figlio delle associazioni di FederlegnoArredo legate al mondo delle costruzioni, dell'edilizia e dell'arredo urbano. MADE expo nacque, su richiesta e sollecitazione degli imprenditori che esponevano al SaieDue (Salone internazionale dell'architettura, delle finiture d'interni, del recupero e delle tecnologie per l'edilizia) di Bologna e che aspiravano ad una mostra più grande, più internazionale, più spettacolare. La piazza di Milano, con la disponibilità del nuovissimo quartiere disegnato da Massimiliano Fuksas, era giudicata ideale dal mondo associativo rappresentato all'epoca dall'imprenditore friulano Roberto Snaihero. Ed effettivamente i risultati delle prime tre edizioni lasciarono intendere un percorso di successo non dissimile da quello del Salone. L'edizione 2010, la terza della serie, è già forte di 1.700 espositori su 100mila metri quadrati netti e ha fatto registrare ben 242mila presenze di operatori specializzati, con una forte componente estera, in crescita del 24%. La mostra in soli due anni solari si è ritagliata un ruolo da

protagonista nel panorama fieristico internazionale grazie ad un'ampia rappresentatività – tutti i comparti del sistema dell'edilizia – una formidabile sezione tecnica e culturale (oltre cento appuntamenti fra convegni e seminari) e una speciale attenzione agli aspetti più attuali e moderni del mercato delle costruzioni: sostenibilità, risparmio energetico ed energie rinnovabili. Inoltre, grazie alla *partnership* con Expo 2015, la mostra sembra avere già trovato un canale privilegiato destinato a proiettarla in forte sviluppo fino a tutto il prossimo lustro, quando Milano sarà il punto di riferimento mondiale per l'intero mondo delle costruzioni, tecnologie, materiali e progettualità.

MADE expo è quindi un evento completamente nuovo, un palcoscenico internazionale che rappresenta il settore dell'architettura, del *design* e dell'edilizia in modo integrato. Raccogliendo tutta l'esperienza di SaieDue, MADE expo molto in fretta ha assegnato alla manifestazione un nuovo contenuto progettuale: da mostra per le finiture in edilizia alla “visione” di tutto il settore edilizia a 360°.

All'interno di progetti chiaramente vincenti, quindi, la storia dei prodotti di punta che fanno capo alla filiera di cui Federlegno Arredo s.r.l. è il braccio operativo, pur nella sua atipicità e specificità (il mondo fieristico, in realtà, è un mondo di nicchia, con aspetti di servizio alle imprese cui si sommano e si oppongono aspetti di *business* autonomo e specifico), non è dissimile da quella di qualsiasi altro prodotto industriale, con una fase di avvio tumultuosa, una fase di consolidamento, cui segue spesso una fase di differenziazione (diversificazione del rischio e al tempo stesso massimizzazione delle opportunità). Oggi sia il Salone Internazionale del Mobile sia MADE expo sono in realtà capifila di famiglie di prodotti. Tutta la loro natura, la loro storia, il loro successo e gli eccellenti risultati che hanno raggiunto come prodotti e che hanno consegnato al sistema industriale di riferimento parlano di una “atipicità vincente”, data dalla mentalità e dall'organizzazione che vengono dal fatto di appartenere a una formidabile (e anch'essa abbastanza speciale e atipica) associazione industriale.

### 3. Gli aspetti economici e finanziari

#### 3.1 Evoluzione del fatturato e redditività

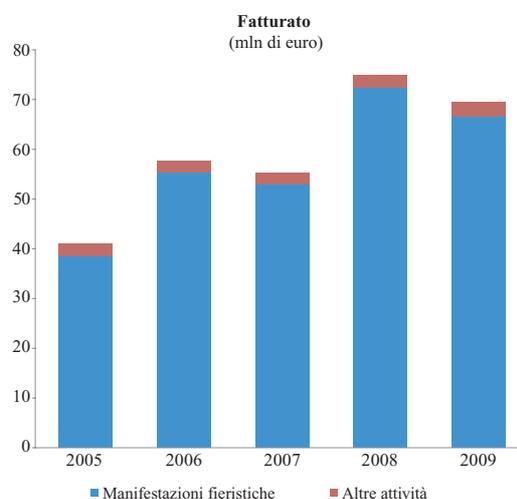
	2005		2006		2007		2008		2009	
	mln di euro	%								
<b>Ricavi netti</b> . . . . .	<b>41,0</b>	<b>100,0</b>	<b>57,8</b>	<b>100,0</b>	<b>55,3</b>	<b>100,0</b>	<b>75,0</b>	<b>100,0</b>	<b>69,6</b>	<b>100,0</b>
<i>Crescita</i> . . . . .	-5%		41%		-4%		36%		-7%	
EBITDA (*) . . . . .	5,3	12,9	9,9	17,1	8,2	14,8	14,8	19,7	12,7	18,2
EBIT(*) . . . . .	3,2	7,8	7,8	13,5	6,4	11,6	12,0	16,0	12,0	17,2
Risultato netto (^) . . . . .	1,4	3,4	3,9	6,7	3,7	6,7	5,7	7,6	6,0	8,6
<i>Tax rate</i> . . . . .	49%		45%		45%		44%		35%	

(\*) EBITDA: risultato operativo al lordo di ammortamenti; EBIT: risultato operativo.

(^) Escluso la quota di terzi.

Come si vede dalla tabella sopra riportata l'andamento del fatturato è influenzato dalla biennalità di alcune mostre significative (Eurocucina, Salone del Bagno e SaloneUfficio). Tenendo conto di questo elemento il *trend* 2005-2009 evidenzia una crescita costante. Si segnala in particolare – sempre considerando le biennali – un EBITDA in crescita. Anche l'EBIT presenta il medesimo risultato.

L'anno 2010, sulla base delle manifestazioni fieristiche già svolte, è un anno di "tenuta" pur in presenza di tensioni fortissime dell'economia in generale, tensioni che hanno colpito anche l'andamento degli affari del settore del mobile-arredamento. Le previsioni, tuttavia, lasciano prevedere un risultato decisamente positivo, sia pure non allineato alle *performance* degli anni precedenti; risultato che, stante l'andamento riflessivo dell'intero movimento fieristico nazionale, è da considerarsi eccellente.



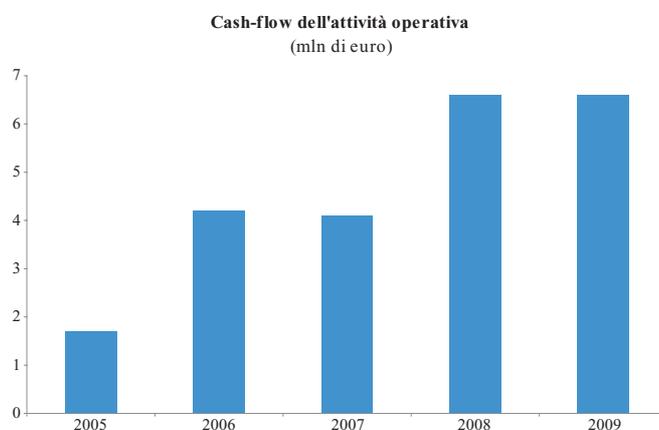
Il grafico sull'evoluzione del fatturato rende evidente la netta prevalenza dei ricavi provenienti da manifestazioni fieristiche. Si segnala tuttavia che nel 2009 i proventi da altre attività sono aumentati mentre è diminuito (sia pure per effetto della biennialità delle manifestazioni) il fatturato da attività fieristica.

### 3.2 Cash-flow

	2005	2006	2007	2008	2009
	mln di euro				
Cash-flow dell'attività operativa.....	1,7	4,2	4,1	6,6	6,6
Investimenti (*).....	0,1	0,1	0,3	4,2	0,8
Free cash-flow.....	1,6	4,1	3,8	2,4	5,8

(\*) In immobilizzazioni materiali e immateriali.

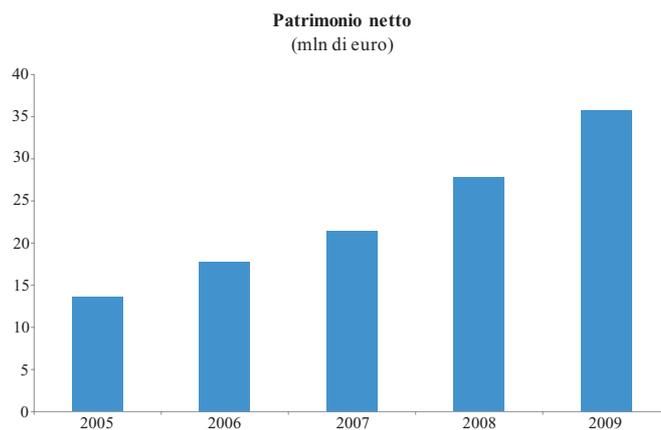
Il *cash-flow* dimostra la capacità di autofinanziamento del Gruppo. L'attività caratteristica di Federlegno Arredo s.r.l. è un'attività di servizio che non richiede rilevanti investimenti. Tuttavia nel 2008 si evidenzia un notevole investimento per il riscatto del leasing immobiliare, che ha consentito al Gruppo di acquisire la proprietà dell'immobile milanese di Foro Buonaparte, nonché per l'acquisto del ramo aziendale della manifestazione Build Up (database, avviamento e marchio).



### 3.3 Struttura finanziaria

	2005	2006	2007	2008	2009
	mln di euro				
Cassa e valori equivalenti.....	10,2	14,6	15,2	29,1	26,8
Debiti finanziari:					
a breve.....	-	-	-	-	-
a m/l termine.....	0,3	-	-	-	-
Totale.....	0,3	-	-	-	-
Patrimonio netto.....	13,6	17,8	21,5	27,8	35,8

La tabella mette in evidenza un'elevata liquidità, l'assenza di debiti finanziari e un patrimonio netto in costante crescita. Da tutto ciò deriva un'elevata capacità di autofinanziamento.



## 4. I vantaggi competitivi

### 4.1 I punti di forza

I *competitor* delle fiere del sistema FederlegnoArredo cercano di differenziarsi organizzando fiere con caratteristiche diverse e (soprattutto a Parigi) ospitando in buona parte anche altre categorie merceologiche (prodotti per la casa). Per tali ragioni non si può esprimere una misurazione comparativa esplicita e diretta. Si può dire comunque che nel tempo gli eventi organizzati da Federlegno Arredo s.r.l. hanno costruito un percorso di lungo termine perché hanno sempre puntato su una politica di prezzi calmierati e di forti investimenti sul marchio. Sui prezzi si è in parte detto: di fatto, il sistema associativo, relativamente alla mostra milanese, presenta oggi un atteggiamento lungi dall'essere ottimo economicamente, poiché vende al prezzo più basso il prodotto più ambito. Né l'inflazione né una consistente lista d'attesa – tutti fenomeni che ovunque avrebbero condotto al rialzo i prezzi di qualsiasi prodotto – sono riuscite sino ad oggi a costringere il sistema all'inversione di rotta. Al contrario, la rinuncia a margini più consistenti da parte della Federlegno Arredo s.r.l. ha contribuito non poco a un ulteriore singolare elemento: quello per il quale i “clienti”, cioè gli espositori, non hanno mai o quasi mai visto la mostra come una controparte, come invece avviene inevitabilmente nel resto del sistema fieristico, non solo italiano.

La rinuncia a margini più consistenti, dal canto suo, ha creato un interessante circolo virtuoso. Le straordinarie mostre collaterali e le grandi iniziative di *marketing* finalizzate a portare a Milano i *target* giusti che gli espositori si aspettavano di vedere in fiera, hanno dato valore alla mostra.

### 4.2 Eventi collaterali

Qualche accenno è doveroso, visto che proprio in questi elementi apparentemente “collaterali” risiede gran parte del vantaggio competitivo del Salone. Uno dei filoni che Cosmit ha inteso privilegiare in questo contesto è l'omaggio ai grandi maestri del *design*, inaugurato nel 1996 con le monografie di Achille Castiglioni – esposta anche a Barcellona, Bergamo, Weil am Rhein, New York, Tokyo, Niitsu e Breda – e quella di Joe Colombo e proseguito negli anni successivi con le mostre dedicate a Gio Ponti e Vico Magistretti nel 1997, Alvar Aalto nel 1998, Bruno Munari ed Ettore Sottsass jr. nel 1999. A sottolineare l'importanza di queste monografie – con cui Cosmit ha voluto contribuire alla riscoperta

dell'opera di alcuni dei padri fondatori del mondo moderno del progetto – rimane l'ancor oggi apprezzata collana dei cataloghi, agili e leggeri *paperback* in bianco e nero con l'immagine grafica di Massimo Vignelli/Vignelli Associates. Si torna poi sul tema nel 2004 in via Stendhal con “Entrez Lentement”, con l'ideazione e direzione scientifica di Pierluigi Nicolin e il progetto dell'allestimento di Studio Cerri & Associati/Pierluigi Cerri, Alessandro Colombo. Una mostra dove l'architettura si intreccia alla vita, la storia alle storie, con la rappresentazione di otto case d'autore di altrettanti grandi Maestri dell'architettura del novecento e la relativa interpretazione da parte di otto famosi architetti contemporanei (Marco Zanuso/Pierluigi Cerri, Alison and Peter Smithson/Tony Fretton, Alvar Aalto/Steven Holl, Eileen Gray/Kengo Kuma, Rudolf M. Schindler/Michael Maltzan, Luis Barragán/Juan Navarro Baldeweg, Le Corbusier/Pierluigi Nicolin, Oscar Niemeyer/Alvaro Siza Vieira).

L'attenzione del Salone al mondo del disegno industriale iniziò in realtà molto presto, nel 1965, quando – per sottolineare la presenza di un nuovo padiglione completamente dedicato alle aziende più attente al *design*, che sarà tra le carte vincenti della mostra stessa – venne organizzata la “Mostra retrospettiva per una documentazione sul *design* del mobile in Italia dal 1945 a oggi”. Da allora frequenti sono state le mostre chiamate a raccontare e sottolineare in modi anche molto differenti l'identità produttiva italiana. “Giuseppe Maggiolini ebanista” del 1987, è un'ampia panoramica dei mobili di Maggiolini, del figlio Carlo Francesco e della loro bottega, insuperati maestri del mobile intarsiato. “Mobili come aforismi. Trentacinque mobili del razionalismo italiano” del 1988 (esposta anche a New York, Chicago, Helsinki, Roma, Stoccolma, Lubiana e Napoli) è un'antologia di mobili concepiti e realizzati tra Milano, Como e Torino, dal 1927 alla seconda guerra mondiale dai più famosi progettisti italiani del tempo. Oppure “neoliberty e dintorni” del 1989, una selezione di mobili accomunati dall'appartenenza alla corrente del neoliberalty.

Nel 1991, in occasione dei trent'anni della mostra, Cosmit ha organizzato alla Triennale di Milano “Mobili Italiani 1961-1991. Le Varie Età dei Linguaggi”, una retrospettiva di portata storica su trent'anni di incontri tra il mobile italiano e la cultura del *design* a cura di Pierluigi Cerri e Claudia Donà. Da ricordare anche “Ambienti e Ambiente” del 1996, una panoramica della produzione suddivisa per temi progettuali ricorrenti; “La tecnica e le forme. Lampade italiane tra il 1946 e il 1996”, del 1998; “iMade®”. L'innovazione materiale nell'industria italiana dell'arredamento del 2000, un'anticipazione delle tendenze e dei materiali innovativi che avrebbero definito il futuro dell'arredo; “beLight” del 2002, un omaggio alla produzione italiana di apparecchi per l'illuminazione. Per non parlare dei grandi eventi “donati” alla città, come la straordinaria mostra “Stanze e

segreti” (1999) alla Rotonda della Besana, che ha dato il via alla serie di rimandi fra il Salone e la città, che dura tuttora assegnando alla settimana milanese del *design* il ruolo di evento di culto per il popolo del *design* di tutto il mondo.

#### 4.3 L'immagine ed i riconoscimenti

L'altro aspetto competitivo che non è possibile non considerare in questa esposizione è la straordinaria cura del *brand* e dell'immagine. Cosmit si affida alla penna del *designer* italo-newyorkese Massimo Vignelli, il quale assegna alla società, e al suo prodotto di punta, un colore *corporate* (il pantone “superwormred”) e i grandi caratteri di stampa destinati a caratterizzare tuttora l'immagine della mostra. È appunto del 1994 la pagina pubblicitaria interamente rossa nella quale compare, in bianco, la scritta “Salone”, con la data. Il massimo vantaggio competitivo è raggiunto, con le armi tipiche del disegno industriale, la massima pulizia e la massima semplicità di tratto.

L'arrivo di Vignelli nella politica di immagine coordinata del Salone è stato preceduto nel 1961 da Camillo Pizzigoni, dal 1962 al 1965 dallo Studio Becheroni-Marotta; dal 1966 al 1985 da Alberto Longhi; dal 1986 al 1993 da Pierluigi Cerri, e a partire dal 2003 a oggi ancora dallo Studio Cerri & Associati/ Pierluigi Cerri, Alessandro Colombo.



A Cosmit è stato assegnato due volte il Compasso d'Oro, il più autorevole premio italiano del settore *design*: nel 1987 “per l'importante contributo alla promozione e diffusione del settore produttivo più sensibile al *design*” e nel 1998 per la propria immagine coordinata curata da Massimo Vignelli/Vignelli Associates. Sempre nel 1998 l'AIMS - Associazione Italiana per gli Studi di Marketing ha attribuito a Cosmit il Premio Tagliacarne “per la sua politica di marketing capace di diffondere cultura”. Cosmit ha vinto anche il premio ICE Design and Technology in occasione della XXXII Rassegna Nazionale di Cinema e Video per l'Impresa tenutasi a Venezia nel maggio 1991 per “FilmSelezione '91” con 1961-1991 *Le Varie Età dei Linguaggi*, regia di Alberica Archinto. In campo internazionale la rivista *Wallpaper* nel 2002 ha inserito il Salone del Mobile – tra Federico Fellini e la Torre di Pisa – tra le cinquanta “eccellenze italiane” con la definizione “Il villaggio del design, che porta dove gli altri andranno”.

Il mondo del progetto, che fino all'inizio degli anni novanta non aveva mai davvero sposato i successi di questa fiera, ritenendoli tutt'al più buoni risultati commerciali, di fronte a una tale massa di riconoscimenti cambiò opinione cominciando a sentire “proprio” quel territorio nel quale fino al giorno prima si sentiva “ospite”. Nei Saloni dal 1996 in avanti, e per un intero triennio, i grandi *designer* di tutto il mondo si ritrovano a Milano in aprile per l'evento denominato “I dialoghi del design”, che apre la comunicazione dell'intero mondo del progetto ai professori, ai loro allievi, al mondo della comunicazione. È a questo punto che i giornalisti ospiti del Salone toccano quota 5mila, una cifra inimmaginabile per qualsiasi evento al mondo, in qualsiasi settore.

Tutto ciò, per concludere sul punto, non è nato per caso né si è costruito per fortuna; è stato – al contrario – la conseguenza di un paziente lavoro di semina, di selezione, di *auditing* e di *scouting*, mediato appunto dalle migliaia di giornalisti e di *opinion leader* che hanno sentito il grande Salone di Milano come il punto di riferimento indiscusso del *design* internazionale.

Questa cosa, in realtà, presenta un ulteriore aspetto singolare: non sono i mobili di *design*, infatti, i più venduti al mondo. Né lo sono quelli “in stile”. Entrambe le categorie hanno costi di progettazione o di esecuzione elevati, che non consentono una *pricing policy* che generi prodotti di massa. Eppure, dietro la straordinaria immagine del grande *design* italiano e dell'*Italian Style*, hanno in realtà preso la strada del mondo i mobili “moderni e contemporanei”, ben fatti, mobili di serie, che nella filiera del *design* non sono al primo posto, ma si giovano più di qualsiasi altro prodotto del “marchio di qualità” che l'immagine internazionale del *design* italiano assegna all'intera filiera del mobile, non solo al segmento elevato o ai prodotti di avanguardia. È questo, a ben vedere, il vero capolavoro – industrial-

mente parlando – di questo sistema: il fatto che la promozione, l'immagine, il *design* di eccellenza, servono nella realtà a veicolare sui mercati di tutto il mondo i prodotti normali, certamente realizzati in modo egregio e a prezzi equi, ma che trovano il loro vero *asset* commerciale, più che altro, attraverso il fatto di provenire dalla filiera produttiva italiana. È questa, nel mondo del mobile, la vera anima del *made in Italy*. Senza queste esperienze fieristiche, senza questo mondo associativo, mai sarebbe stato possibile un *boom* delle esportazioni quale quello italiano.

#### 4.4 *La tecnologia e i distretti*

Il ruolo della tecnologia, così identificato il contesto produttivo, è massimo ma non diffuso in maniera iperbolica. Qui la tecnologia si diffonde grazie al sistema dei distretti anche se la vera ricerca avanzata, che pure esiste, è patrimonio di pochi. Il vero elemento di successo della filiera risiede nell'anima stessa del sistema distrettuale, attraverso quella che tutti ormai chiamano l'ingegnerizzazione della prototipazione, laddove alcuni centri di ricerca e sviluppo che lavorano per tutti (in Brianza come in Trentino, in Friuli o nelle Marche) finiscono, più o meno consapevolmente, per mettere rapidamente in circolo l'innovazione e distribuirla a una miriade di cooperanti-concorrenti, che sono poi gli stessi imprenditori che – restando concorrenti – si incontrano e si confrontano all'interno della Federazione.

#### 4.5 *I competitor*

È assai difficile, se non impossibile in questo contesto, parlare di quote di mercato, perché ci si riferisce a situazioni disomogenee sia per dimensioni degli spazi a disposizione, sia per le scelte politiche a livello qualitativo delle aziende che vi partecipano. Ad ogni modo i principali *competitor* delle mostre organizzate dal Gruppo possono essere considerati la Fiera di Colonia con la sua Möbelmesse, la società Safi, proprietaria della fiera Maison & Objet di Parigi e Bologna Fiere per quanto riguarda le mostre dell'edilizia.

## 5. Governance ed organizzazione

### 5.1 *Il valore delle risorse umane*

L'idea secondo la quale l'innovazione (entro certi limiti) non è un processo esclusivo, ma condiviso da parte del mondo produttivo, si ritrova poi anche all'interno del sistema aziendale che fa capo alla Federlegno Arredo s.r.l. Ne è l'anima, lo sprone continuo, il metodo di lavoro. Ciò accade sicuramente in maniera "tecnica", perché gli associati che delineano le strategie e gli interventi dell'Associazione e dei Saloni sono poi gli stessi imprenditori che quotidianamente si confrontano, si scontrano e al tempo stesso fanno sinergia sul territorio. Ma ciò è reso possibile anche dal sistema di pesi e contrappesi che si è andato costituendo negli anni, in virtù del quale la controllata (Cosmit) è e si vive come braccio operativo della controllante (Federlegno Arredo s.r.l.) che a sua volta è e si percepisce come braccio operativo dell'Associazione. Analogamente per quanto concerne la dirigenza, che ha e che si riconosce la duplice funzione, quella di assistere la proprietà (e quindi gli imprenditori con cariche direttive) nel definire le linee strategiche e di sviluppo; attività cui si aggiunge un ruolo operativo finalizzato all'efficienza, costantemente teso allo sviluppo, che è il valore aggiunto che l'organizzazione importa nel sistema.

Questa filosofia si ritrova nell'organizzazione quotidiana dell'attività; per esempio nella gestione delle risorse, cui si applicano da molti anni i più puri criteri del merito, vuoi perché queste sono le espresse direttive degli imprenditori associati, vuoi perché la Federlegno Arredo s.r.l. (e il sistema associativo tutto) si avvalgono da anni, per la selezione e per la formazione del personale, di società specializzate, esperte nel settore e nel mercato oltre che nelle tecniche di organizzazione aziendale. Un sistema gestionale che non esita affatto a riconoscere competenze e specializzazioni agli esperti, che si potrebbe definire "intelligentemente umile" perché ha saputo costruire il primo evento al mondo senza mai perdere di vista un processo di arricchimento culturale, informativo e operativo costante, senza mai dimenticare i propri limiti.

### 5.2 *Il Consiglio di Amministrazione*

Attuale Presidente del Consiglio di Amministrazione della Federlegno Arredo s.r.l. è l'imprenditore Rosario Messina. Dopo una breve, ma velocissima carriera, nei primi anni settanta approda al mondo dell'arredamento. Prima in C&B (oggi B&B) Italia, poi in Cinova, azienda di salotti, formalmente come direttore commerciale, ma con la responsabilità di gestire in toto l'azienda.

Nel 1978 nasce la Flou, di proprietà della famiglia Messina, un'azienda avviata sulla base di un concetto semplice, ma geniale: l'invenzione del letto tessile moderno.

Flou ha rapidamente conquistato un posto di assoluto rilievo nel panorama delle aziende italiane di arredamento, contribuendo ad elevare l'immagine del *design* italiano nel mondo. Famosa per una continua innovazione di prodotto e per gli elevati investimenti sul marchio, la Flou da due anni ha anche una linea di guardaroba e ha in corso l'apertura di importanti *showroom* in diverse parti del mondo.

Rosario Messina è un imprenditore che crede anche nel proprio ruolo pubblico. Oggi, oltre che Presidente di FederlegnoArredo, è anche Vice Presidente di Cosmit, membro del Consiglio di Indirizzo della Fondazione "Centro per lo sviluppo dei rapporti Italia/Russia", delegato di Confindustria nella giunta del CFI (Comitato Fiere Industria), organismo nel quale ha assunto la carica di Vice-Presidente.

Ha ottenuto molti importanti premi e riconoscimenti, sia direttamente come imprenditore, sia per i successi dell'azienda. È stato "Industriale dell'Anno" nel 1996, "Cavaliere Ufficiale della Repubblica Italiana" nel 1997, Presidente di Cosmit dal 1999 al 2008, "Imprenditore dell'Anno" Ernst & Young nel 2002; ha ottenuto il Compasso d'Oro ADI alla Carriera nel 2004, "Ambrogino d'Oro" del Comune di Milano nel 2006 in qualità di Presidente Cosmit, "Grande Ufficiale dell'ordine al Merito della Repubblica Italiana" nel 2008 e, il 2 Giugno 2009, è stato nominato Cavaliere del Lavoro dal Presidente della Repubblica, in riconoscimento dei suoi altissimi meriti nell'attività imprenditoriale.

Sotto la sua presidenza, le fiere organizzate da Cosmit, hanno raggiunto i massimi livelli in termini di numero di espositori e di visitatori.

Amministratore Delegato è Giovanni De Ponti, laureato in Economia e Commercio, dopo aver compiuto esperienze professionali in società operanti nel campo della finanza, del *brokeraggio* assicurativo, del turismo e dei congressi e della *net economy*, dal 1996 è nel gruppo FederlegnoArredo, nell'ambito del quale è anche Consigliere Delegato di Made Eventi s.r.l.

Per il ruolo da lui svolto all'interno del Gruppo, è fondamentale anche citare il Consigliere Carlo Salvatore Guglielmi, Presidente e Amministratore Delegato di Cosmit S.p.A. dal 2008. Laureato in Economia e Commercio, dal 1979 è Presidente e Amministratore Delegato di FontanaArte, una delle più prestigiose aziende di illuminazione e arredo di *design* del *made in Italy*. Riveste inoltre la carica di Presidente di Indicam (Istituto di Centromarca per la lotta alla contraffazione dei marchi), è Presidente della Commissione per la tutela dei marchi e la lotta alla contraffazione di Confindustria, Vice Presidente Onorario di Altgamma, membro del Consiglio di Indirizzo della Fondazione Istud,

Presidente di Fondazione Cosmit Eventi; è stato Presidente di Assoluce (l'associazione italiana che riunisce le più importanti aziende italiane produttrici di apparecchi di illuminazione).

Gli altri Consiglieri, in rappresentanza delle varie associazioni, consorzi e organismi, sono:

Giovanni Anzani	<i>Presidente Assarredo</i>
Michele Ballardini	<i>Presidente Assoimballaggi</i>
Giuseppe Bini	<i>Presidente Assopannelli</i>
Paolo Bortolotti	<i>Membro direttivo FederlegnoArredo con incarico speciale <sup>(1)</sup></i>
Sergio Colombo	<i>Membro direttivo FederlegnoArredo con incarico speciale <sup>(2)</sup></i>
Alberto De Zan	<i>Presidente Assufficio</i>
Piero Gandini	<i>Presidente Assoluce</i>
Alberto Lualdi	<i>Presidente Edilegno-Arredo</i>
Gian Luca Marvelli	<i>Presidente Assobagno</i>
Roberto Migotto	<i>Membro direttivo FederlegnoArredo con incarico speciale <sup>(3)</sup></i>
Andrea Negri	<i>Presidente Made Eventi s.r.l.</i>
Paolo Ninatti	<i>Presidente Assolegno</i>
Giampiero Paganoni	<i>Presidente Fedecomlegno</i>
Roberto Snaidero	<i>Past President</i>
Pierpaolo Vaj	<i>Rappresentante ASAL Assoallestimenti</i>

(1) Si occupa delle problematiche specifiche delle associazioni dell'area legno e ha il compito di rappresentare la componente legno, in particolare nei rapporti con il Ministero delle Infrastrutture, in rappresentanza della voce delle imprese aderenti ad Assolegno, Assoimballaggi e Fedecomlegno.

(2) Coordinamento delle associazioni territoriali di tutta Italia.

(3) Collegamento con il coordinamento Triveneto e con l'Europa Orientale.

### *5.3 Il Collegio Sindacale e i Revisori*

Il Presidente del Collegio Sindacale è Paolo Rossi, i Sindaci effettivi sono Amilcare Torri e Paolo Troiano mentre i Sindaci supplenti sono Enzo Guerra e Mauro Silvestro Stringhini.

La società di revisione è la Reconta Ernst & Young S.p.A. Il bilancio è certificato dall'esercizio 1994.

#### 5.4 Assetto organizzativo

Federlegno Arredo s.r.l. ha avviato il progetto per l'adozione del Modello di organizzazione e gestione previsto dal Decreto Legislativo 8 giugno 2001 n. 231 che ha introdotto la "Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica". Per quanto concerne le società controllate, in alcune l'iter si è già concluso, in altre il modello è in via di adozione.

La struttura conta cinque dirigenti e 65 fra quadri, impiegati e apprendisti. Per la valutazione del personale della capogruppo è stato avviato un programma di "direzione per obiettivi", basato su precisi parametri di misurazione delle *performance* individuali e di *team* (i soggetti valutatori sono: l'ufficio del personale, la direzione e i consulenti esterni che supportano lo sviluppo del programma). La Federlegno Arredo s.r.l. possiede la certificazione UNI EN ISO 9001:2008 per la "Progettazione ed erogazione di corsi di formazione per la filiera del legno" (dal 22 dicembre 2009).

Il personale è composto per il 36% da uomini e per il 64% da donne, con età media di 40 anni. Al 30 giugno 2009 il contratto di lavoro applicato è il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro per i dipendenti e dirigenti di aziende del terziario, della distribuzione e dei servizi.

All'interno del Gruppo esiste una prassi di formazione continua: il personale viene indirizzato verso corsi di formazione esterni o momenti formativi interni, avvalendosi anche della divisione che eroga tali servizi, tenendo in considerazione il ruolo e le funzioni svolte in azienda, nonché le propensioni ad una crescita professionale. Inoltre vengono periodicamente organizzati corsi di lingua straniera.

Nello stesso filone della salvaguardia della professionalità e della salute delle proprie risorse l'azienda dedica la massima attenzione affinché sia tutelata la sicurezza e la salute sul luogo di lavoro e negli ambiti in cui si trovano ad operare i propri dipendenti.

#### 5.5 Alcuni rapporti caratteristici

- Rapporti di clientela: i clienti di Federlegno Arredo s.r.l., direttamente attraverso le proprie attività o indirettamente attraverso le società fieristiche che essa controlla, sono espositori di prodotti di arredamento e di illuminazione di interni (per Cosmit), aziende del settore dell'edilizia (per Made Eventi s.r.l.), aziende del sistema legno-arredo (per Federlegno Arredo s.r.l.). L'ubicazione della clientela è per circa l'87% italiana, dislocata su tutto il territorio nazionale, con maggiori concentrazioni in Lombardia (area della Brianza),

Triveneto, Marche e Puglia. Il rimanente: Europa 10%, Asia 2% e altri Continenti 1%.

Per i clienti (sia italiani che esteri) non ci si avvale di intermediari. L'organizzazione commerciale dedicata alle relazioni con la clientela (per l'Italia e per l'estero) e allo sviluppo di nuovi contatti è diretta e centralizzata. I principali prodotti, che riguardano l'attività fieristica, vengono pubblicizzati attraverso apposite campagne in ambito nazionale ed internazionale.

- **Innovazione e *design*:** per quanto concerne la proprietà e il deposito di brevetti, disegni, modelli e marchi, negli ultimi cinque anni, Federlegno Arredo s.r.l. ha depositato nove marchi in Italia, di cui due con estensione comunitaria e ha rinnovato quattro marchi in Italia. Nel medesimo periodo, Cosmit S.p.A., ha depositato sei marchi in Italia, di cui quattro con estensione internazionale (nel mercato giapponese, nel mercato USA, in Russia, in Gran Bretagna, in Cina e in India) e ha rinnovato dodici marchi in Italia. Made Eventi s.r.l. ha depositato due marchi in Italia.
- **Ricerca e sviluppo:** dietro questi marchi sta una rilevante attività in ricerca e sviluppo, svolta dal Centro Studi del Gruppo, il quale ha tre *focus* essenziali:
  - a) sostegno alle politiche strategiche della Federazione;
  - b) supporto alla comunicazione economica degli eventi istituzionali e fieristici di sistema;
  - c) servizio di orientamento e informazione per le imprese del settore.

È in corso una collaborazione con il Politecnico di Milano per l'organizzazione del concorso Instant House, di cui si è svolta la seconda edizione in occasione di MADE expo 2010. Il concorso è rivolto a studenti e neolaureati delle facoltà di Architettura, Ingegneria e Industrial Design italiane e straniere ed ha lo scopo di valorizzare giovani talenti nella realizzazione di progetti abitativi.

La capogruppo, in collaborazione con ASLAM (Associazione Scuole Lavoro Alto Milanese), ha effettuato recentemente una ricerca sullo sviluppo del rapporto scuola-lavoro nel settore del Legno-Arredo. Tale ricerca, finanziata dalla Regione Lombardia, ha consentito di cogliere alcune emergenze circa il fabbisogno di formazione di questo settore chiave del *made in Italy*.

- **Ambiente e normativa:** l'ufficio ambiente e normativa svolge la sua attività con riferimento agli aspetti normativi, in vigore e in evoluzione, relativi ai prodotti delle aziende del sistema legno-arredo ed in materia di tematiche ambientali.

## 6. Gli effetti sugli associati

### 6.1 L'associazione

Il sistema che fa capo alla FederlegnoArredo, che si avvale di Federlegno Arredo s.r.l. per le grandi fiere, è stato fondato da imprenditori per imprenditori. La Federazione oggi rappresenta oltre 2.400 imprese associate, suddivise per merceologia produttiva in 11 associazioni:



Una filiera molto vasta (oltre 400 mila dipendenti) che va dalle materie prime alle varie fasi di lavorazione, per giungere al prodotto finito. Filiera di grandi numeri: il fatturato settoriale 2009 si aggira intorno ai 32 miliardi di euro, con una fortissima propensione all'esportazione (oltre un terzo del totale).

### 6.2 I vantaggi

Il fatto che, dopo decenni di sviluppo, esso continui a produrre adesioni crescenti, è la controprova – semmai ve ne fosse bisogno – della sua efficienza. In modo specifico si segnalano alcune *guideline* operative che rappresentano “il valore”,

per gli associati, di un simile sistema. Le elencheremo in ordine anche se, più che un elenco, esse meriterebbero un'articolata trattazione:

- Il coinvolgimento delle imprese e degli imprenditori.
- La politica di continuo reinvestimento dei profitti e la buona gestione è stata e sono la cartina di tornasole del successo.
- La consapevolezza di far parte di una vera e propria “casa comune”. Dal coinvolgimento alla compartecipazione, al riconoscimento comune nella “brand identity” del legno-arredamento.
- La “visione e la disponibilità”, attraverso la messa in rete delle proprie conoscenze, delle proprie esperienze e delle proprie aspirazioni e potenzialità queste imprese e questi imprenditori (ben più che negli altri segmenti nei quali si articola oggi l'eccellenza del *made in Italy*) sono stati capaci – da anni – di mettere a fattor comune le ragioni della loro singola e specifica concorrenzialità come se fossero le ragioni di un sistema unico e omogeneo. Il fatto che piccoli o piccolissimi imprenditori, a volte privi di scolarizzazione adeguata e forse anche di competenze tecniche approfondite, ma assolutamente certi del loro “saper fare”, si siano dotati di progetti visionari – come quelli di conquistare mercati lontanissimi e magari anche ben presidiati – è apparentemente un mistero nella storia industriale del Paese.
- Il legame fra imprenditori e *manager*. Giova ricordare che l'ispiratore del Salone del Mobile fu un dirigente della Federazione (Tito Armellini), che il figlio Manlio per oltre trent'anni ne seguì l'esempio e l'impegno, che la sede FederlegnoArredo di Roma fu presidiata, fin che visse, da un altro grande funzionario (Maurizio Magni) e che un altro importante personaggio – Piergiacomo Ferrari, poi Amministratore Delegato, fra le altre cose, di Fiera Milano S.p.A. – fu lo “storico” Direttore Generale della Federazione per oltre vent'anni. Tutti questi dirigenti ebbero certamente “una marcia in più” sotto il profilo personale e professionale, e spronarono, esaltarono e indirizzarono gli imprenditori aderenti al sistema, svolgendo insieme a loro e per loro un'attività di *scouting* importante e costante.
- L'esperienza FederlegnoArredo nel campo della promozione del sistema. Nelle pagine precedenti si è detto delle grandi Fiere che fanno capo e riferimento all'esperienza FederlegnoArredo. Ma non si può tacere che la FederlegnoArredo, per lunghi anni, quando il Salone del Mobile di Milano ancora non era il punto di riferimento internazionale delle fiere del mobile, ha svolto attività promozionale a favore dei mobili italiani “in proprio”, organizzando e gestendo le grandi collettive del *made in Italy* all'interno delle fiere internazionali nelle quali i

mobiliari italiani intendevano esporre. Basti ricordare, per tutte, la dura contrapposizione che oppose la FederlegnoArredo alla Kölnmesse negli anni novanta, con i tedeschi che cercavano di massimizzare il valore degli spazi venduti, ma che al tempo stesso volevano minimizzare l'impatto del "sistema Italia", collocando gli espositori italiani, separati fra loro, nei padiglioni periferici e meno frequentati della mostra. In quella circostanza la mediazione della Federazione (che, forte delle deleghe di tutti gli espositori italiani, impose ai tedeschi un'unica collettiva italiana, centrale e ben segnalata) segnò la premessa per l'immagine forte e unitaria del sistema Italia e quindi del Salone del Mobile come luogo di riferimento internazionale di questo sistema.

- La costruzione del futuro. Federlegno Arredo s.r.l., il Salone del Mobile, le aziende che fanno capo a questo singolare aggregato di interessi e di aspirazioni, da decenni puntano consapevolmente sui giovani, per non vanificare quanto di eccezionale è stato costruito dalla generazione dei pionieri e per continuare ad alimentare – per orgoglio e per passione oltre che per legittimo interesse – il mito del *design* italiano e di un'industria che da decenni primeggia nel mondo. L'avvio del SaloneSatellite; le collaborazioni quotidiane con tutti i centri di formazione, universitari e non, italiani e non; il concorso Instant House Made rivolto ai giovani progettisti, che va ottenendo partecipazione crescente (nel 2010 è stato premiato con una speciale medaglia dal Presidente della Repubblica); l'espressa volontà aziendale di "creare il vivaio" qualificando il personale con corsi e iniziative formative; il fatto di avere avviato (e di avergli assegnato un posto nel direttivo della Federazione) il gruppo Flay dedicato ai giovani imprenditori; sono tutti elementi che dicono abbastanza di questa volontà comune e costante di puntare sul futuro. E questa è l'ultima anomalia di questo mondo anomalo: l'azienda Federlegno Arredo s.r.l. ha solo ventisette anni ma già da tempo ha avviato il percorso che consentirà all'intera filiera che essa organizza e rappresenta di guardare al futuro con serena concretezza anche in epoche, come l'attuale, dominate dall'incertezza. Un segnale, l'ennesimo, della straordinaria e unica esperienza che proviene da questa singolare "casa comune" che è il mondo associativo della filiera legno-arredamento.

