



Barometro della Gestione dei Costi

Prospettive 2026

Sommario

03 - Executive Summary	16 - Insight 06
06 - Insight 01	18 - Insight 07
08 - Insight 02	20 - Insight 08
10 - Insight 03	22 - Insight 09
12 - Insight 04	28 - Insight 10
14 - Insight 05	30 - Osservazioni Finali

Barometro della Gestione dei Costi

Le prospettive di CEO e CFO sono fondamentali per definire la direzione strategica in un contesto caratterizzato da incertezza continua.

Il 2026 non sarà un anno di tagli eroici ai costi. Sarà invece un anno di leadership disciplinata nella gestione dei costi: proteggere i margini, finanziare la trasformazione e mantenere resilienza in un contesto operativo volatile.

Basato sul feedback di 1.000 decision maker senior nell'area EMEA, questo report evidenzia i trend che definiranno il 2026 e le priorità che CEO e CFO dovrebbero impostare fin da ora.



Executive Summary

I risultati di quest'anno mostrano un cambiamento nell'approccio della leadership: dalla gestione della crisi all'ottimizzazione disciplinata in un contesto di incertezza persistente.

Molte aziende prevedono crescita, ma non a qualsiasi costo. L'approccio dominante è quello della stabilità intenzionale: proteggere i margini, finanziare cambiamenti mirati e mantenere flessibilità strategica.

Le aziende vincenti nel 2026 tratteranno la gestione dei costi come una capacità strategica: maggiore visibilità, governance più rigorosa e decisioni più rapide in grado di trasformare la volatilità in vantaggio competitivo.

Metodologia

Il Cost Management Barometer 2026 si basa su un'indagine approfondita che ha coinvolto 1.000 decision maker senior — principalmente CEO, CFO, COO e responsabili operativi — appartenenti a diversi settori, tra cui manifattura, retail e sanità.

La ricerca è stata condotta nel primo trimestre del 2026 e raccoglie priorità, preoccupazioni e prospettive strategiche dei leader che affrontano pressioni sui costi, interruzioni della supply chain e processi di trasformazione aziendale.

Profilo dei partecipanti:

L'indagine ha coinvolto dirigenti responsabili di decisioni finanziarie, operative e di procurement in organizzazioni di diverse dimensioni e sottosettori, tra cui: Industria; Beni di consumo; Packaging; Automotive; Altri settori correlati.

Ambito geografico:

Pur avendo una prospettiva globale, questa edizione pone particolare attenzione all'area EMEA (Europa, Medio Oriente e Africa), assicurando insight rilevanti sia per mercati maturi sia per mercati emergenti.

Raccolta dei dati:

Le risposte sono state raccolte tramite un questionario online strutturato, progettato per ottenere sia benchmark quantitativi sia contesto qualitativo sulle strategie di gestione dei costi nei diversi settori.

Integrità dei dati:

Tutti i dati sono stati anonimizzati e aggregati per proteggere la riservatezza dei partecipanti e garantire una rappresentazione affidabile e imparziale delle tendenze principali.

I risultati offrono una visione chiara delle sfide e delle ambizioni delle organizzazioni che devono affrontare: aumento dei costi; complessità operative; pressione crescente verso trasformazioni sostenibili e strategiche.

Risultati Chiave

- **Una fiducia prudente sostituisce la crescita aggressiva.** Sebbene quasi la metà delle organizzazioni preveda una crescita dei ricavi, molte si aspettano performance stabili, segnalando un cambio strategico verso stabilità, protezione dei margini e gestione del rischio.
- **Le aspettative di profitto si basano su leve interne.** Le prospettive positive sull'EBITDA sono guidate dal controllo dei costi, dalla disciplina sui prezzi e dall'efficienza operativa, più che da ipotesi di condizioni di mercato favorevoli.
- **La gestione dei costi diventa un motore di crescita.** L'ottimizzazione dei costi non è più una misura difensiva: è ormai centrale per resilienza, redditività e crescita sostenibile.
- **La strategia viene deliberatamente diversificata.** I leader stanno bilanciando più priorità contemporaneamente — tecnologia, competenze della forza lavoro, sostenibilità, innovazione e controllo dei costi — invece di puntare su un'unica leva di trasformazione.
- **Esiste capacità di trasferire gli aumenti di prezzo, ma con dei limiti.** La maggior parte delle organizzazioni prevede di trasferire gli aumenti dei costi ai clienti, anche se il livello di fiducia varia a seconda del settore e rimane fortemente influenzato dal comportamento dei consumatori e dalla pressione competitiva.
- **I rischi operativi superano le preoccupazioni sulla domanda.** Fragilità della supply chain, carenza di competenze e pressioni imprevedibili sui costi rappresentano minacce maggiori rispetto alla domanda di mercato, rafforzando la necessità di una pianificazione dinamica e orientata al futuro.





Cosa dovrebbero fare ora CEO e CFO

Nel 2026 la domanda non è più se gestire i costi, ma come farlo continuando al tempo stesso a finanziare crescita e trasformazione.

Le organizzazioni più performanti saranno quelle capaci di combinare visibilità, governance e rapidità di esecuzione.

Indicazioni per CEO e CFO:

- La gestione dei costi è ormai un acceleratore della crescita. Utilizzatela per finanziare competenze e capacità strategiche — tecnologia e sviluppo delle skill — non solo per ridurre le spese.
- Il vero rischio è l'esecuzione. Date priorità alla resilienza della supply chain e della forza lavoro, monitorando attentamente la volatilità sistemica dei costi.
- Il potere di pricing è condizionato dal contesto. Proteggete i margini attraverso i dati: elasticità della domanda, costo di servizio e benchmark competitivi. Poi agite in modo mirato, segmento per segmento.

L'ottimismo sulla crescita è forte, ma sempre più prudente

La maggior parte delle organizzazioni nell'area EMEA prevede una crescita del fatturato nel 2026, con un livello di fiducia particolarmente elevato tra le aziende mid-market di dimensioni più contenute. Al contrario, le organizzazioni con un fatturato superiore a 175 milioni di sterline mostrano un atteggiamento molto più cauto, privilegiando la stabilità rispetto all'accelerazione della crescita.

A livello EMEA, i dati della survey mostrano che il **45,7%** delle organizzazioni si aspetta di crescere quest'anno. Tuttavia, i numeri evidenziano anche un approccio prudente.

Più ottimisti:

- o Le aziende mid-market con un fatturato compreso tra **75 e 100 milioni di sterline**, di cui il **48,7%** prevede una crescita dei ricavi.
- o Il settore Retail & Wholesale guida la classifica dei comparti più fiduciosi, con il **49,1%** che prevede crescita e il **34,8%** che si aspetta stabilità.

Più cauti:

- o Le organizzazioni con un fatturato compreso tra **175 e 250 milioni di sterline** hanno iniziato il 2026 con molta prudenza: il **52,8%** prevede una situazione stabile e solo il **27,8%** si aspetta crescita.
- o Il Portogallo mostra la prospettiva più negativa per l'anno in corso, con il **23%** delle aziende che prevede un calo.

Insight 01. L'ottimismo sulla crescita è forte, ma sempre più prudente



Cosa ci dice questo scenario

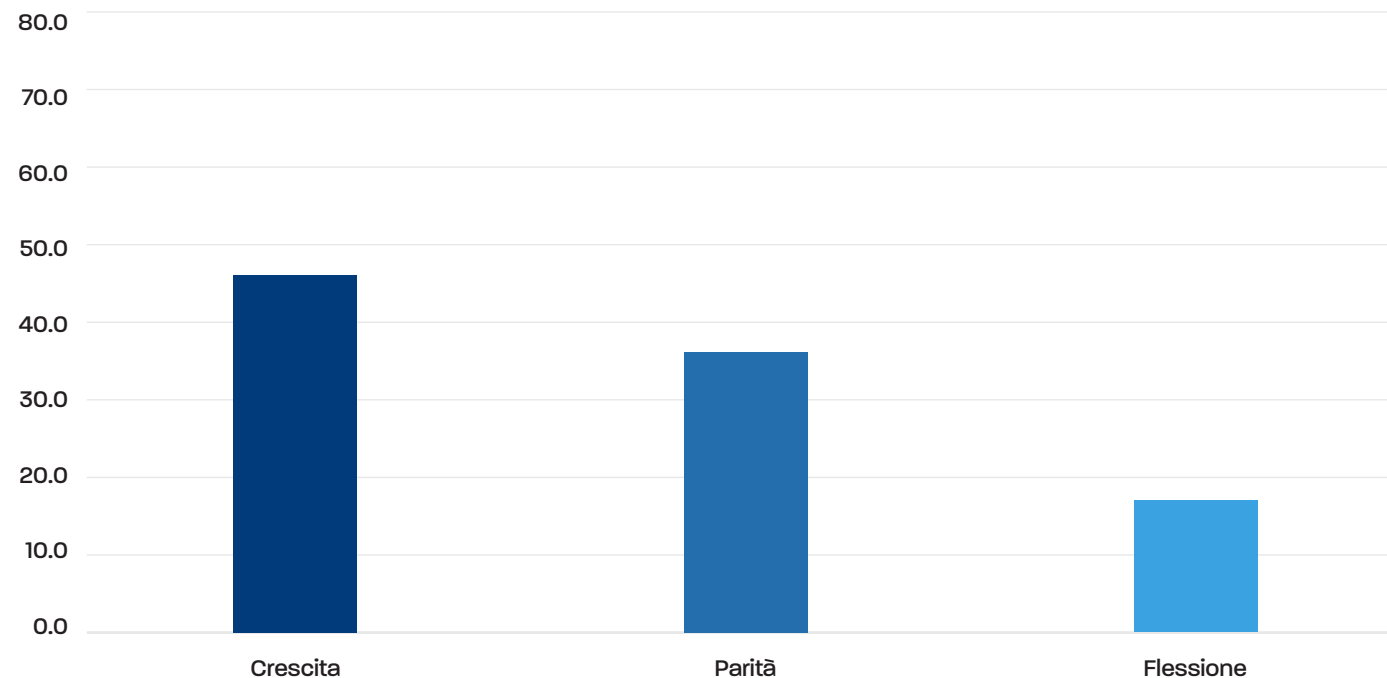
Sebbene quasi la metà delle aziende preveda una crescita del fatturato nel 2026, l'elevata percentuale di organizzazioni che si aspetta una situazione di stabilità — soprattutto tra le imprese più grandi — suggerisce una visione più misurata del mercato. L'ambizione di crescere esiste, ma è temperata da un forte realismo.

Questo segnala un mercato che sta passando da una fase di ripresa post-volatilità a una gestione delle performance più stabile e strutturata, in cui la protezione dei margini diventa importante tanto quanto la crescita del fatturato.

I leader aziendali stanno introducendo maggiori "barriere di sicurezza" attorno ai piani di crescita, mettendo alla prova ipotesi e strategie e privilegiando prevedibilità e controllo rispetto a espansioni ad alto rischio.

Nel 2026, la crescita sostenibile arriverà da strutture di costo più intelligenti ed efficienti, non da una rincorsa aggressiva ai volumi.

D1. Quale andamento del fatturato prevede di raggiungere la sua azienda nel 2026 rispetto al 2025?



Le conclusioni per CEO/CFO:

La crescita è prevista, ma molti leader stanno pianificando una performance a regime (o di stabilizzazione): la protezione del margine conta quanto la crescita del fatturato (topline).

- Costruire un "margin bridge" (analisi degli scostamenti del margine) per ciascuna business unit.
- Riformulare le previsioni (re-forecast) su base trimestrale utilizzando indicatori predittivi (leading indicators), anziché ipotesi annuali.

La disciplina dei margini definisce il successo

Nonostante le prudenti aspettative sui ricavi, il 61,7% dei dirigenti prevede un aumento dell'EBITDA nel 2026.

L'ottimismo sui profitti rimane forte, sebbene in calo rispetto al 2025. Un numero maggiore di aziende prevede un leggero incremento, mentre una quota considerevole non prevede alcun cambiamento per il 2026.

I soggetti che mostrano la massima fiducia in un aumento dei profitti sono:

- Commercio al dettaglio e all'ingrosso (Retail & Wholesale) e Manifatturiero, che prevedono una crescita considerevole dei profitti quest'anno, rispettivamente con il **63%** e il **62,8%**.
- Le aziende del mid-market con un fatturato compreso tra i **75 e i 100 milioni di sterline**, che hanno espresso fiducia in un aumento dell'EBITDA nel 2026 pari al **69,9%**.
- La Spagna, che registra la percentuale più alta di risposte orientate a un aumento per quest'anno all'interno del sondaggio, con il **70,5%**.

I soggetti con prospettive più pessimistiche sono:

- Le aziende con un fatturato inferiore, compreso tra i **20 e i 50 milioni di sterline**, di cui il **36,4%** prevede una stabilità (parità) nel 2026.
- Il **19,4%** delle aziende ad alto rendimento, con un fatturato compreso tra i **175 e i 250 milioni di sterline**, che prevede invece una diminuzione del proprio EBITDA.

Insight 02. La disciplina dei margini definisce il successo



Cosa ci dice questo risultato

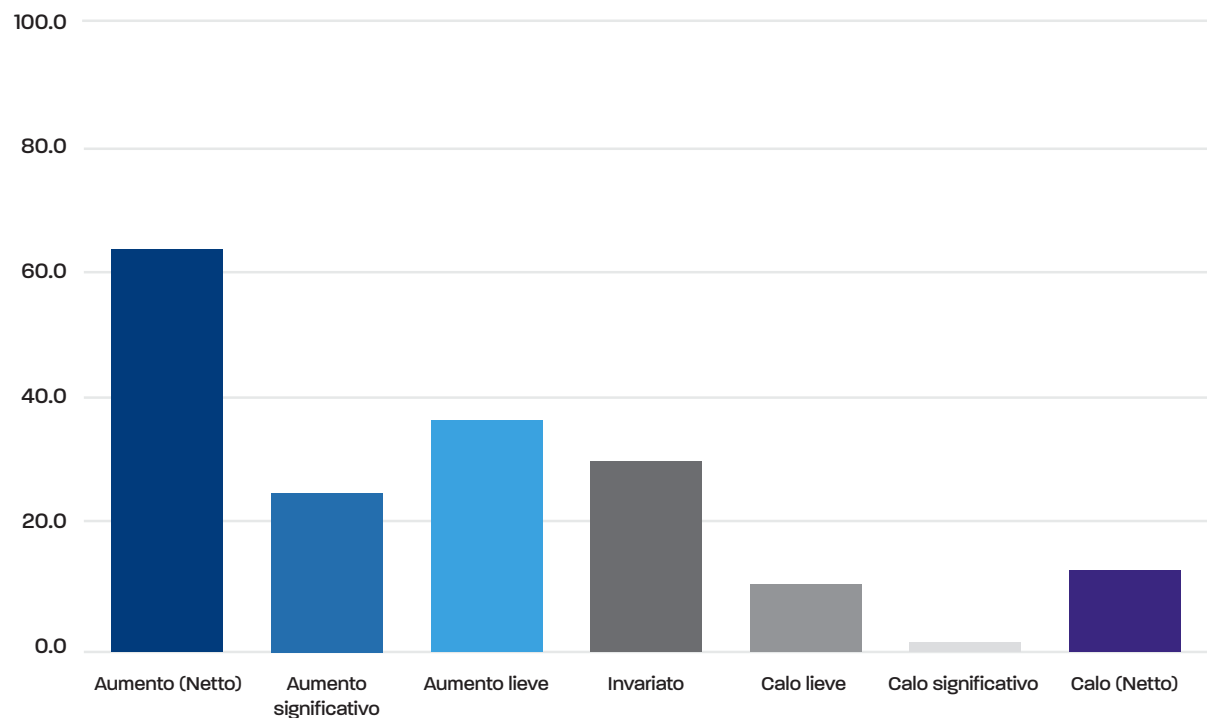
La fiducia nell'EBITDA per il 2026 è diffusa, ma è radicata nel realismo piuttosto che in aspettative di una crescita di rottura (step-change). In tutti i settori e le aree geografiche, i leader stanno pianificando un miglioramento incrementale dei margini, non un'espansione straordinaria dei profitti. Ciò riflette un contesto in cui la stabilità e la prevedibilità hanno lo stesso valore della crescita, in particolare a fronte di aspettative sui ricavi che rimangono prudenti.

Il miglioramento dei margini viene strutturato internamente, anziché essere dato per scontato in base alle condizioni esterne. I leader si affidano all'ottimizzazione degli approvvigionamenti (procurement), alla disciplina dei prezzi (pricing) e all'efficienza del modello operativo per proteggere e far crescere l'EBITDA. Questo conferma che il controllo del margine non è più un'attività episodica, ma è diventato una competenza manageriale permanente che richiede governance e analisi continue.

La variazione della fiducia tra le diverse fasce di fatturato evidenzia anche l'inizio di un divario crescente nella maturità di esecuzione. Le organizzazioni più piccole devono affrontare vincoli più stringenti, mentre le aziende strutturate godono di un maggiore potere di determinazione dei prezzi (pricing power) e sono quindi meglio posizionate per mantenere la disciplina dei margini.

In questo contesto, il successo nel 2026 sarà definito meno dall'esposizione al mercato e più dalla capacità di un'azienda di istituzionalizzare la gestione dei margini come disciplina strategica fondamentale.

D2. Prevede che il vostro EBITDA aumenterà o diminuirà nel 2026 rispetto al 2025 (ovvero il profitto della vostra azienda come percentuale netta dei ricavi)?



Le conclusioni per CEO/CFO:

La fiducia nell'EBITDA si sta costruendo attraverso leve interne (costi, pricing, produttività) e non grazie a mercati favorevoli.

- **Fissare una governance mensile rigida** sulle categorie di costo più rilevanti.
- **Riprogettare il "cost-to-serve"** (costo del servizio) per i segmenti a basso margine.

Le priorità strategiche sono deliberatamente diversificate

Nel 2026 non esiste una leva di trasformazione dominante. L'ottimizzazione dei costi, l'aggiornamento tecnologico e lo sviluppo della forza lavoro hanno quasi tutti la stessa priorità, il che segnala la volontà di bilanciare la concentrazione su molteplici fattori di valore (value driver).

Le massime priorità per settore (la percentuale indica le aziende che hanno selezionato quell'area):

PRIORITÀ STRATEGICA

Ottimizzazione dei costi

Aggiornamento tecnologico

Sviluppo della forza lavoro

Innovazione di prodotto

Espansione del mercato

PRIMO SETTORE

Manifatturiero, **42,5%**

Manifatturiero, **41,3%**

Commercio al dettaglio e all'ingrosso, **43,6%**

Manifatturiero, **37,2%**

Sanità (Healthcare), **38,4%**

SECOND SECTOR

Commercio al dettaglio e all'ingrosso, **39,7%**

Commercio al dettaglio e all'ingrosso, **40%**

Manifatturiero, **37,8%**

Commercio al dettaglio, **35,5%**

Commercio al dettaglio, **30%**

La maggior parte dei settori ha registrato pesi molto simili tra le varie iniziative, il che riflette l'assenza di strategie dominanti a favore di un focus ampio. Il settore sanitario, in particolare, ha registrato una variazione non superiore al **5%** tra tutti e 5 i focus specificati.

Questo modello si conferma anche per le diverse fasce di fatturato, sebbene si noti una chiara distinzione per le aziende ad alto rendimento con un fatturato compreso tra i 175 e i 250 milioni di sterline:

- Ottimizzazione dei costi: **50%**
- Sviluppo della forza lavoro: **47,2%**
- Innovazione di prodotto: **36,1%**
- Aggiornamento tecnologico: **27,8%**
- Espansione del mercato: **22,2%**

Ciò indica che la scala dimensionale porta una maggiore chiarezza e capacità di dare priorità alle iniziative senza sovraccaricare le risorse.

Insight 03. Le priorità strategiche sono deliberatamente diversificate



Cosa ci dicono questi dati

L'equilibrio pressoché perfetto tra ottimizzazione dei costi, aggiornamenti tecnologici e sviluppo della forza lavoro indica che le aziende stanno perseguendo una strategia deliberatamente diversificata. Invece di affidarsi a un'unica leva di trasformazione, bilanciano gli investimenti su molteplici fattori di valore per proteggersi dall'incertezza e mantenere la flessibilità in un mercato in rapida evoluzione.

Questo approccio dimostra che nessuna singola iniziativa è in grado, da sola, di garantire un vantaggio competitivo. Ad esempio, concentrarsi esclusivamente sull'ottimizzazione dei costi può migliorare l'efficienza a breve termine, ma rischia di trascurare l'innovazione e lo sviluppo dei talenti, elementi essenziali per la crescita a lungo termine.

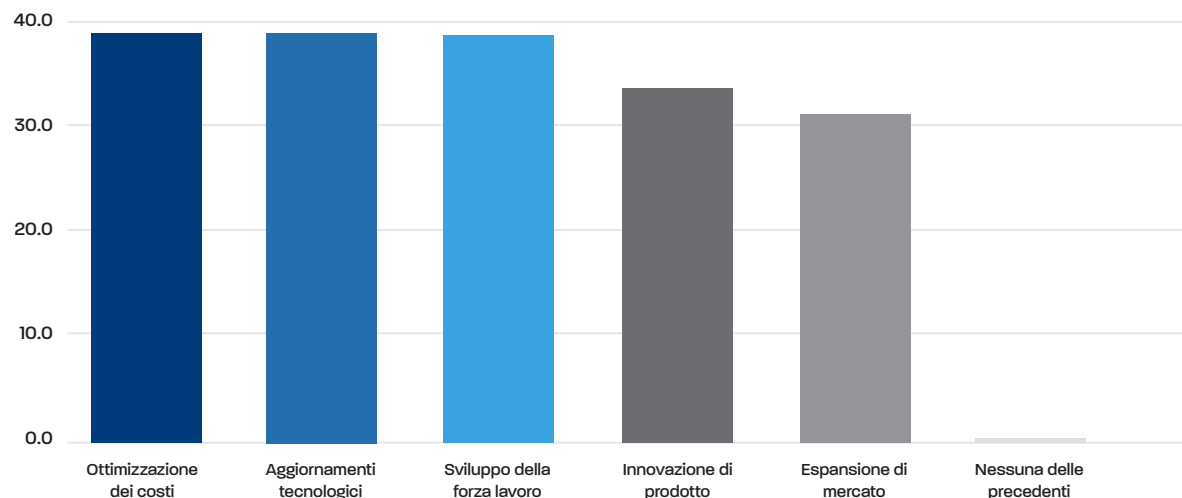
In definitiva, i dati evidenziano una mentalità strategica che valorizza la resilienza e l'adattabilità rispetto al perseguimento di un unico obiettivo, riflettendo una tendenza più ampia verso portafogli di trasformazione bilanciati in tutti i settori.

Key Takeaway per CEO e CFO:

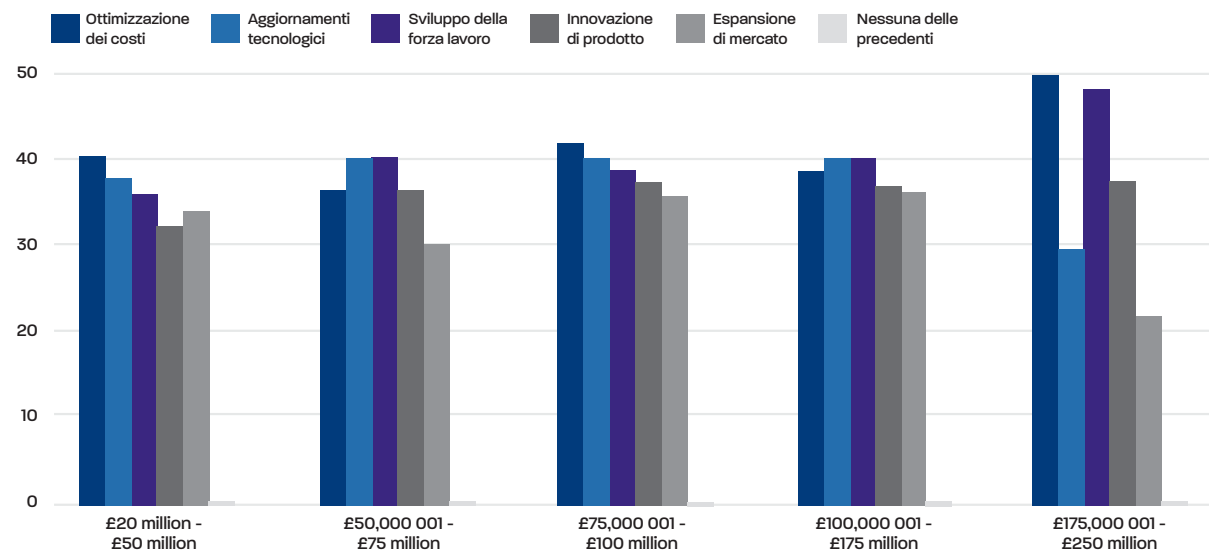
La diversificazione delle priorità segnala una strategia di copertura (hedging): i leader stanno investendo contemporaneamente su costi, tecnologia e persone per mantenere la massima flessibilità.

- **Focalizzarsi su 2-3 iniziative** che garantiscano un ritorno economico (payback) misurabile.
- **Collegare gli investimenti tecnologici** alla rapidità dei processi decisionali e alla visibilità dei costi.

D3. Quali delle seguenti iniziative, se presenti, hanno la priorità per la vostra azienda nel 2026? (Selezionare fino a 3 opzioni)



D3. Quali delle seguenti iniziative, se presenti, hanno la priorità per la vostra azienda nel 2026? (Vista per fasce di fatturato)



Insight 04.

Il potere di determinazione dei prezzi è condizionato

Sebbene la maggior parte delle aziende preveda di aumentare i prezzi nel 2026, quasi un terzo adotta una posizione neutrale. Questo cambiamento rispetto al 2025 indica una certa fragilità nel potere di determinazione dei prezzi (*pricing power*). Quest'ultimo rimane una leva praticabile, ma non più garantita.

Le aziende del settore retail mostrano la massima fiducia, mentre gli altri settori adottano una posizione più cauta.

Settori e fasce di fatturato che più probabilmente faranno affidamento sull'aumento dei prezzi:

- Commercio al dettaglio e all'ingrosso: **63,9%**
- Fascia £175m - £250m: **77,8%**
- Fascia £75m - £100m: **69,5%**

Questo incremento della neutralità rispetto al 2025 è diffuso nella maggior parte delle aree geografiche, dei settori e delle fasce di fatturato, ma risulta particolarmente evidente nella fascia di fatturato più bassa tra quelle esaminate (giro d'affari compreso tra **£20m e £50m**), dove il **38,3%** delle aziende rimane neutrale circa la propria capacità di scaricare gli aumenti di prezzo sul mercato nel 2026.

Insight 04. Il potere di determinazione dei prezzi è condizionato



Cosa ci dicono questi dati

La determinazione dei prezzi (*pricing*) rimane una leva praticabile, ma sempre più condizionata. Sebbene la maggior parte delle aziende preveda di trasferire a valle gli aumenti dei costi, la crescente neutralità evidenzia l'incertezza che circonda la tolleranza dei clienti e l'elasticità del mercato. Il potere di determinazione dei prezzi (*pricing power*) non è più universale: va conquistato e difeso attivamente.

Le aziende più piccole appaiono come le più esposte: la minore forza del marchio e una clientela più sensibile al prezzo ne limitano la capacità di aumentare i listini senza impattare sulle vendite. Al contrario, le realtà del commercio al dettaglio (retail) e le organizzazioni medio-grandi mostrano maggiore sicurezza, riflettendo una brand equity più solida e relazioni con i clienti più consolidate.

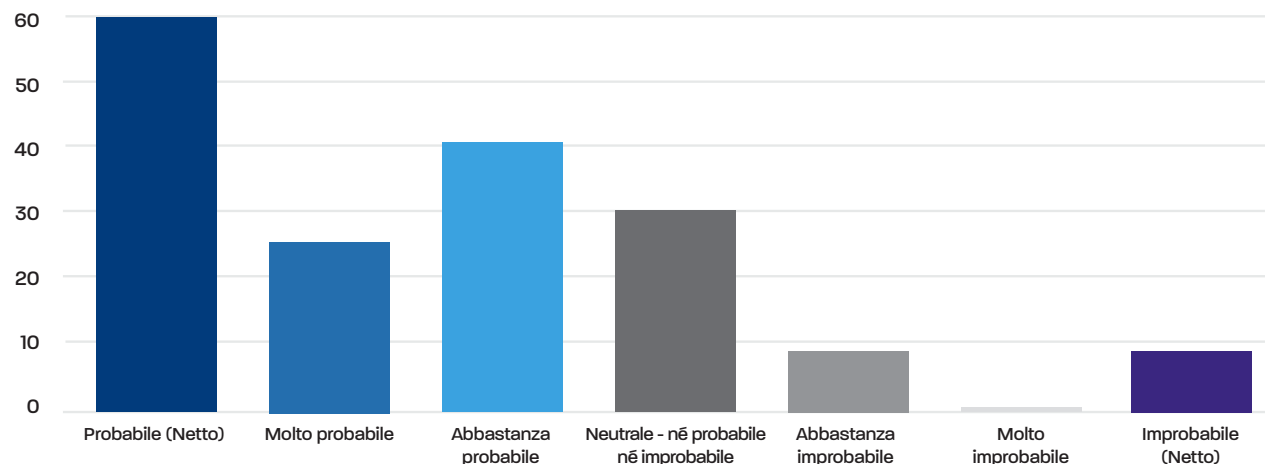
Nel 2026 la gestione dei prezzi è una questione di disciplina piuttosto che di discrezionalità. Le aziende non possono più fare affidamento solo sul prezzo per proteggere i margini. Il potere di determinazione dei prezzi deve essere supportato da una chiara proposta di valore, dalla consapevolezza del contesto competitivo e dal controllo dei costi.

Key Takeaway per CEO e CFO:

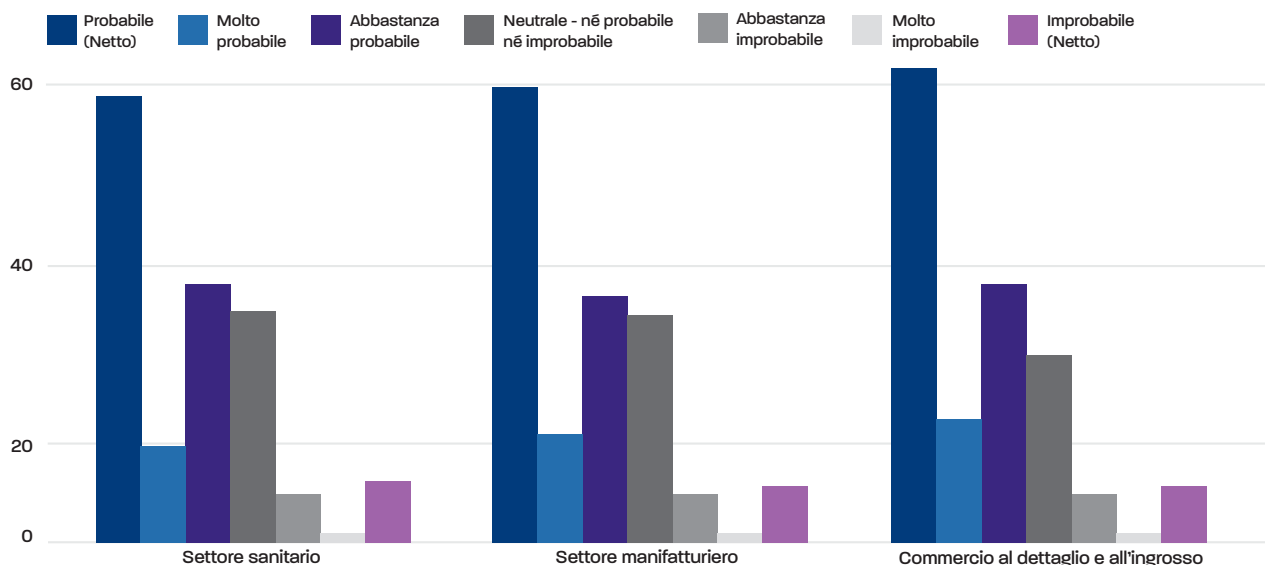
La leva del prezzo rimane praticabile, ma solo se supportata da dati concreti ed evidenze di segmentazione.

- Effettuare verifiche sull'elasticità della domanda e sul posizionamento di prezzo dei concorrenti per ciascun segmento.
- Allineare le variazioni di prezzo al costo di servizio (cost-to-serve) e ai livelli di servizio erogati.

D4. Nei prossimi mesi, quanto ritiene probabile o improbabile la capacità di scaricare sui clienti gli eventuali aumenti dei costi attraverso i vostri prezzi?



D4. Nei prossimi 12 mesi, quanto ritiene probabile o improbabile la capacità di scaricare sui clienti gli aumenti dei costi attraverso i vostri prezzi?



Insight 05.

Un gioco di equilibrio strategico

In modo analogo al 2025, nessun singolo tema domina le priorità strategiche delle aziende nel 2026. Al contrario, le priorità risultano ampiamente bilanciate, riflettendo un approccio multiforme verso la crescita e l'efficienza.

Complessivamente, il divario tra la priorità più alta e quella più bassa in classifica è appena del **4%**:

- Crescita o espansione: **37,1%**
- Ottimizzazione della catena di fornitura (*supply chain*): **36,1%**
- Gestione dei costi: **35,6%**
- Miglioramento tecnologico: **34,5%**
- Gestione dei ricavi (*revenue management*): **34,4%**
- Obiettivi di sostenibilità: **33,1%**

L'analisi delle priorità per fasce di fatturato rivela alcune sfumature tra le aziende di maggiori dimensioni:

Fascia £100m - £175m:

- o Ottimizzazione della catena di fornitura (*supply chain*): **41.4%**
- o Gestione dei costi: **40.8%**
- o Gestione dei ricavi (*revenue management*): **36.6%**

Fascia £175m - £250m:

- o Ottimizzazione della catena di fornitura (*supply chain*): **50%**
- o Crescita o espansione: **44.4%**
- o Obiettivi di sostenibilità: **36.1%**

Insight 05. Un gioco di equilibrio strategico



Cosa ci dicono questi dati

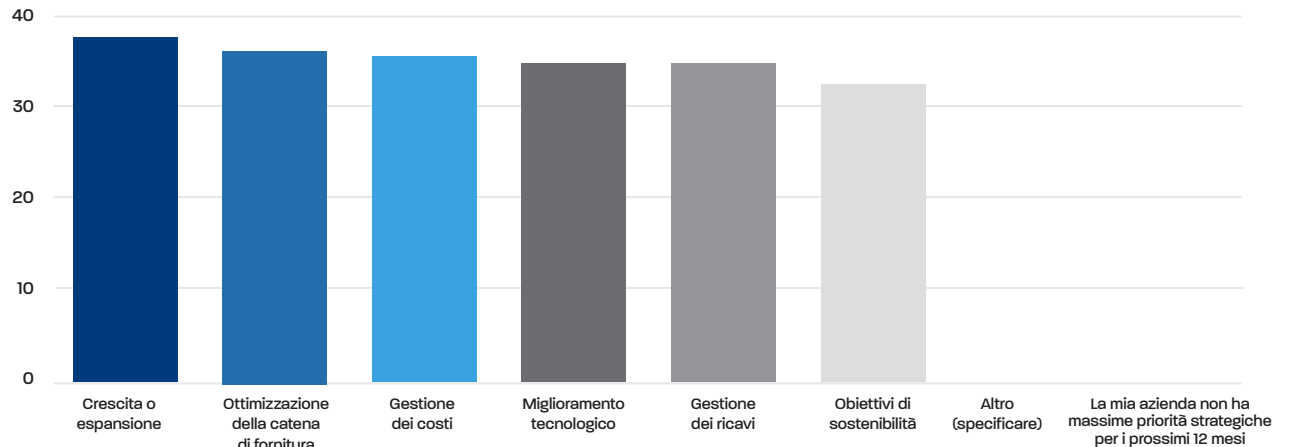
La tradizionale tensione tra crescita e controllo dei costi è ormai quasi scomparsa. I leader oggi non vedono più l'ottimizzazione dei costi come una necessità difensiva, bensì come un fattore abilitante strategico: un carburante per la crescita, piuttosto che un freno. Crescita, efficienza e sostenibilità non sono più priorità in competizione tra loro, ma leve interconnesse per ampliare il successo aziendale.

In parole povere, le aziende stanno imparando a viaggiare a pieno regime su tutti i fronti contemporaneamente. La gestione dei costi libera capitale dalle inefficienze, le catene di fornitura vengono affilate per garantire agilità e le iniziative di crescita vengono alimentate da queste stesse efficienze. L'equilibrio strategico non è un compromesso, è un nuovo vantaggio competitivo.

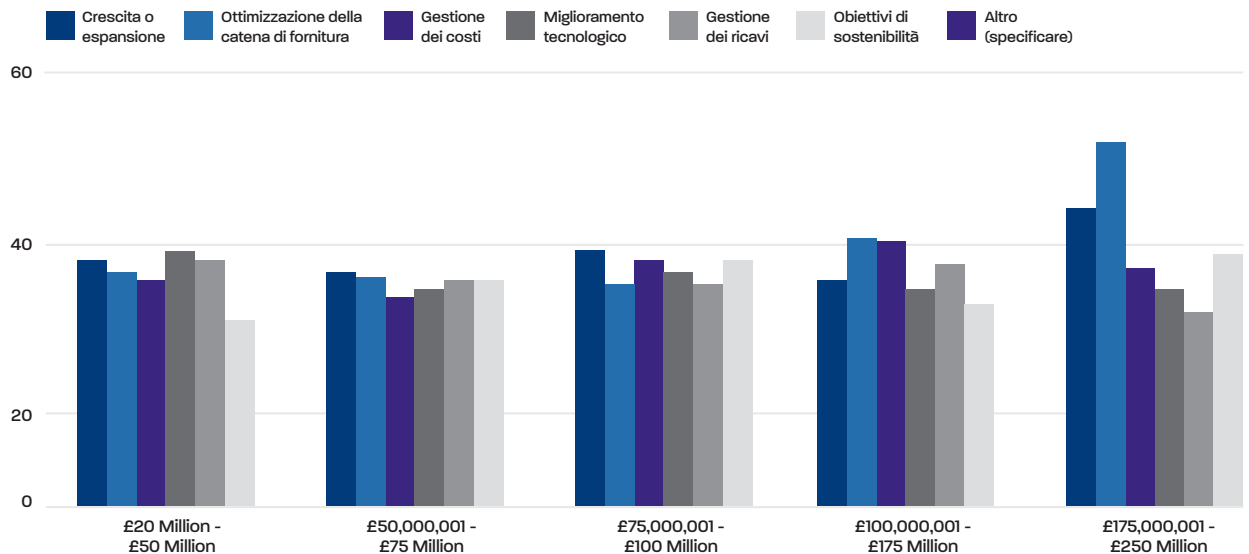
Key Takeaway per CEO e CFO:

Con così tante priorità strategiche in gioco, assicuratevi di circondarvi delle competenze necessarie per guidare e concretizzare il cambiamento.

D5. Quali sono, se presenti, le vostre massime priorità strategiche per i prossimi 12 mesi? (Selezionare fino a 3 opzioni)



D5. Quali sono, se presenti, le vostre massime priorità strategiche per i primi 12 mesi? (Vista per fasce di fatturato)



Insight 06.

La sostenibilità diventa operativa

Le iniziative di sostenibilità, seguite a breve distanza dall'ottimizzazione della catena di fornitura (*supply chain*), guidano le iniziative di finanziamento pianificate per il 2026. Al di là di queste voci, le ambizioni di investimento sono distribuite in modo relativamente uniforme tra vendite e marketing, IA e automazione, integrazione verticale e acquisizioni.

Principali iniziative di finanziamento per settore:

INIZIATIVA

INIZIATIVE DI SOSTENIBILITÀ

OTTIMIZZAZIONE DELLA CATENA DI FORNITURA

VENDITE E MARKETING

IA E AUTOMAZIONE

INTEGRAZIONE VERTICALE

ACQUISIZIONI

SETTORE

Manifatturiero (**44.2%**), Sanità (**38.1%**)

Sanità (**40.8%**), Manifatturiero (**38.1%**)

Commercio al dettaglio e all'ingrosso (**35.2%**), Manifatturiero (**33.9%**)

Commercio al dettaglio e all'ingrosso (**35.2%**), Manifatturiero (**31.6%**)

Sanità (**32.6%**), Manifatturiero (**31%**)

Sanità (**28.4%**), Commercio al dettaglio e all'ingrosso (**28.2%**)

Dall'analisi per fasce di fatturato emerge un focus più concentrato. Le aziende con un giro d'affari compreso tra **£175m e £250m** considerano le iniziative di sostenibilità come la loro massima priorità di finanziamento nel 2026, raccogliendo il **50%** delle risposte.

Insight 06. La sostenibilità diventa operativa

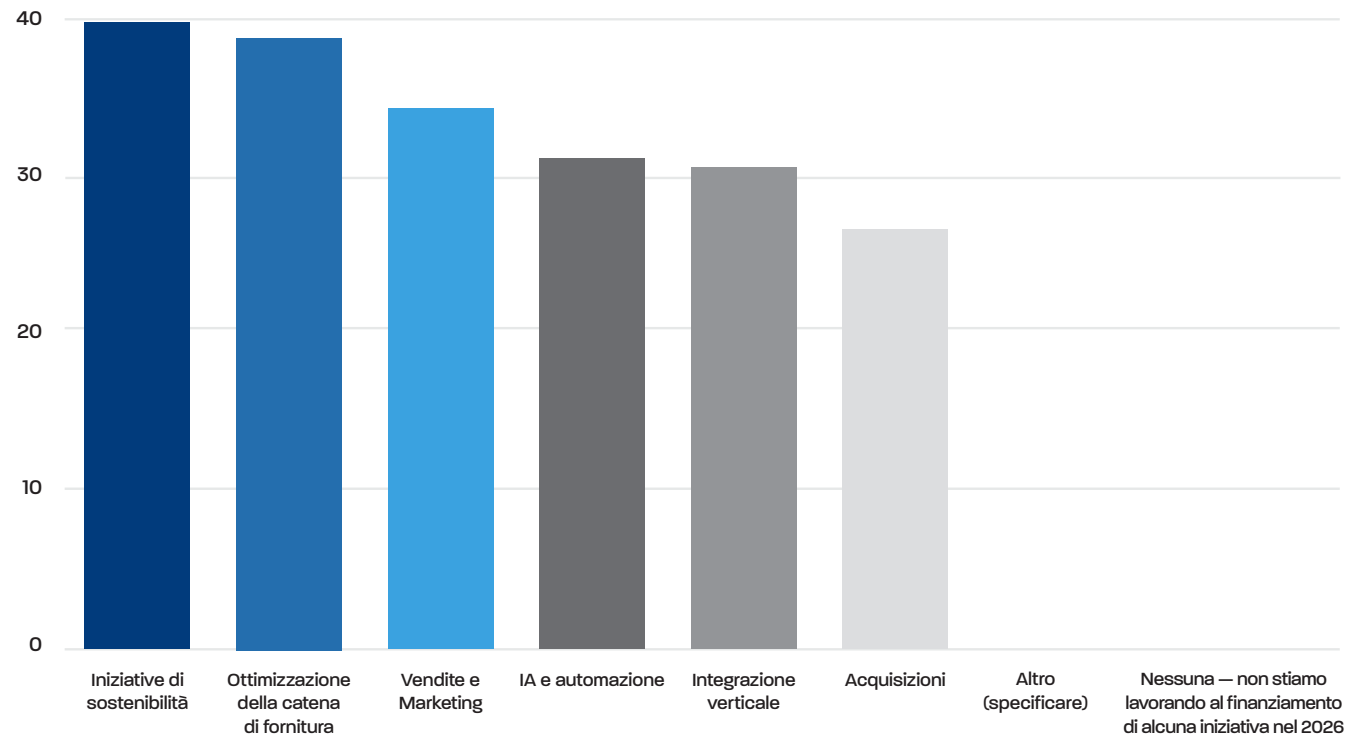


Cosa ci dicono questi dati

La sostenibilità è passata dall'essere una questione di reputazione a un imperativo operativo. Le decisioni di finanziamento indicano che le aziende valutano sempre più le iniziative ESG attraverso la lente dei costi, dei rischi e della conformità (*compliance*), piuttosto che unicamente sotto il profilo del branding o della responsabilità sociale d'impresa.

Tuttavia, le intenzioni di finanziamento non si limitano alle sole iniziative di sostenibilità. Sebbene la sostenibilità e l'ottimizzazione della catena di fornitura (*supply chain*) siano in testa, gli investimenti pianificati sono distribuiti in modo piuttosto uniforme tra vendite e marketing, IA e automazione, integrazione verticale e acquisizioni. Questa diversificazione suggerisce che le aziende stanno bilanciando molteplici priorità di finanziamento anziché concentrarsi su un'unica area.

D6. Su quali iniziative di finanziamento, se presenti, state lavorando per il 2026?
(Selezionare tutte le opzioni pertinenti)



Key Takeaway per CEO e CFO:

La spesa per la sostenibilità si sta spostando verso risultati operativi (rischio, conformità, efficienza).

- **Trattare i criteri ESG** alla stregua di un portafoglio di rischi e ROI.
- **Quantificare il ritorno economico (*payback*)** derivante dall'efficienza energetica, dalla gestione dei rifiuti e dalla resilienza della catena di fornitura.

Continuano le tensioni sulla catena di fornitura e la carenza di personale

Nel 2026 le aziende si trovano ad affrontare una moltitudine di sfide. I problemi della catena di fornitura e la carenza di forza lavoro guidano la classifica per il secondo anno consecutivo, a dimostrazione dell'intensità della pressione che si continua a percepire in tutti i settori.

Evidenze principali:

- I settori della **Sanità** e del **Manifatturiero** considerano i problemi della catena di fornitura come la loro massima priorità, rispettivamente con il **41,4%** e il **38,6%** delle risposte.
- Le aziende con un fatturato compreso tra **£175m e £250m** attribuiscono un valore elevato alla concorrenza (**52,8%**) e un valore basso ai limiti tecnologici (**19,4%**).
- Le aziende con un fatturato compreso nelle fasce **£20m - £50m**, **£50m - £75m** e **£100m - £175m** sono tutte concentrate sulla sfida rappresentata dai problemi della catena di fornitura (rispettivamente **40,7%**, **38,5%** e **41,4%**).

Insight 07. Continuano le tensioni sulla catena di fornitura e la carenza di personale



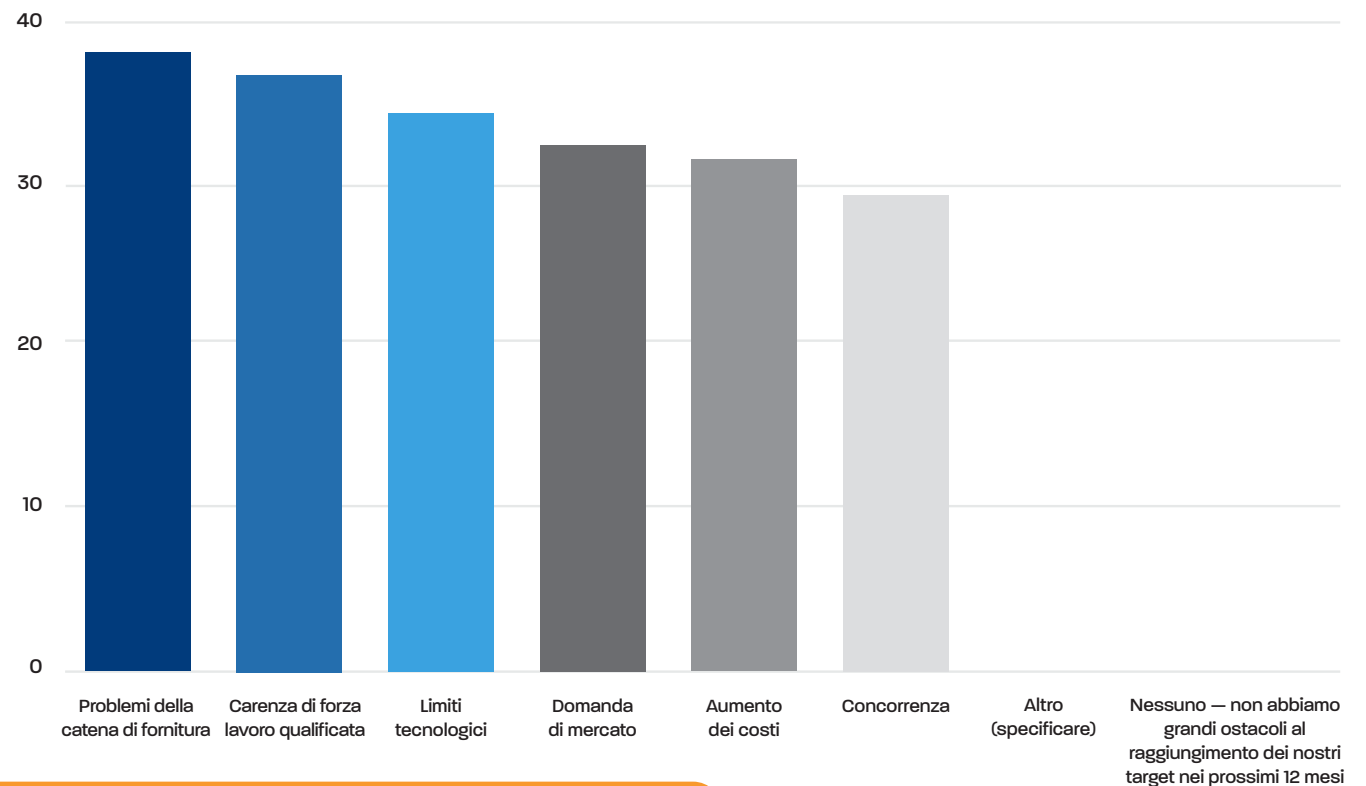
Cosa ci dicono questi dati

Nel 2026 le aziende si trovano a navigare in uno scenario definito da pressioni costanti piuttosto che da problemi isolati. I colli di bottiglia nella catena di fornitura (supply chain) e la carenza di forza lavoro continuano a mettere in difficoltà molti settori, mentre le organizzazioni di maggiori dimensioni vedono sempre più nella concorrenza il loro ostacolo principale.

A livello generale, la sfida non consiste solo nell'identificare i problemi, ma nel gestire molteplici pressioni contemporaneamente, decidendo dove focalizzare l'attenzione e le risorse.

Le aziende meglio posizionate per prosperare saranno quelle in grado di trasformare i fattori di perturbazione in vantaggi: semplificando i processi, riallocando le risorse in modo strategico e rafforzando la flessibilità interna per rispondere rapidamente a qualsiasi sfida si presenti in futuro, sia essa operativa, competitiva o strategica.

D7. Quali sono, se presenti, i maggiori ostacoli della vostra azienda per il raggiungimento dei target nei prossimi 12 mesi? (Selezionare fino a 3 opzioni)



Key Takeaway per CEO e CFO:

Il rischio di esecuzione (catena di fornitura e forza lavoro) continua a rappresentare uno dei vincoli principali.

- Mappare le dipendenze critiche relative alle forniture e alla forza lavoro.
- Sviluppare piani di mitigazione per i colli di bottiglia più rilevanti.

Insight 08.

La volatilità dei costi è ormai sistemica

Guardando al 2025, le aziende hanno dovuto affrontare un'ampia serie di sfide impreviste sul fronte dei costi che hanno impedito il raggiungimento dei risultati attesi. In particolare, gli aumenti dei costi infrastrutturali, delle spese della catena di fornitura e degli investimenti tecnologici hanno causato i disagi maggiori, sebbene nessun singolo problema abbia dominato in modo assoluto.

Principali sfide impreviste legate ai costi per fascia di fatturato:

- **Fascia £175m - £250m:** Aumento dei costi del personale, **41.7%**
- **Fascia £100m - £175m:** Aumento dei costi infrastrutturali, **35.6%**
- **Fascia £75m - £100m:** Aumento dei costi energetici, **32.8%**
- **Fascia £50m - £75m:** Aumento dei costi infrastrutturali, **34.7%**
- **Fascia £20m - £50m:** Aumento dei costi tecnologici, **33%**

Insight 08. La volatilità dei costi è ormai sistemica



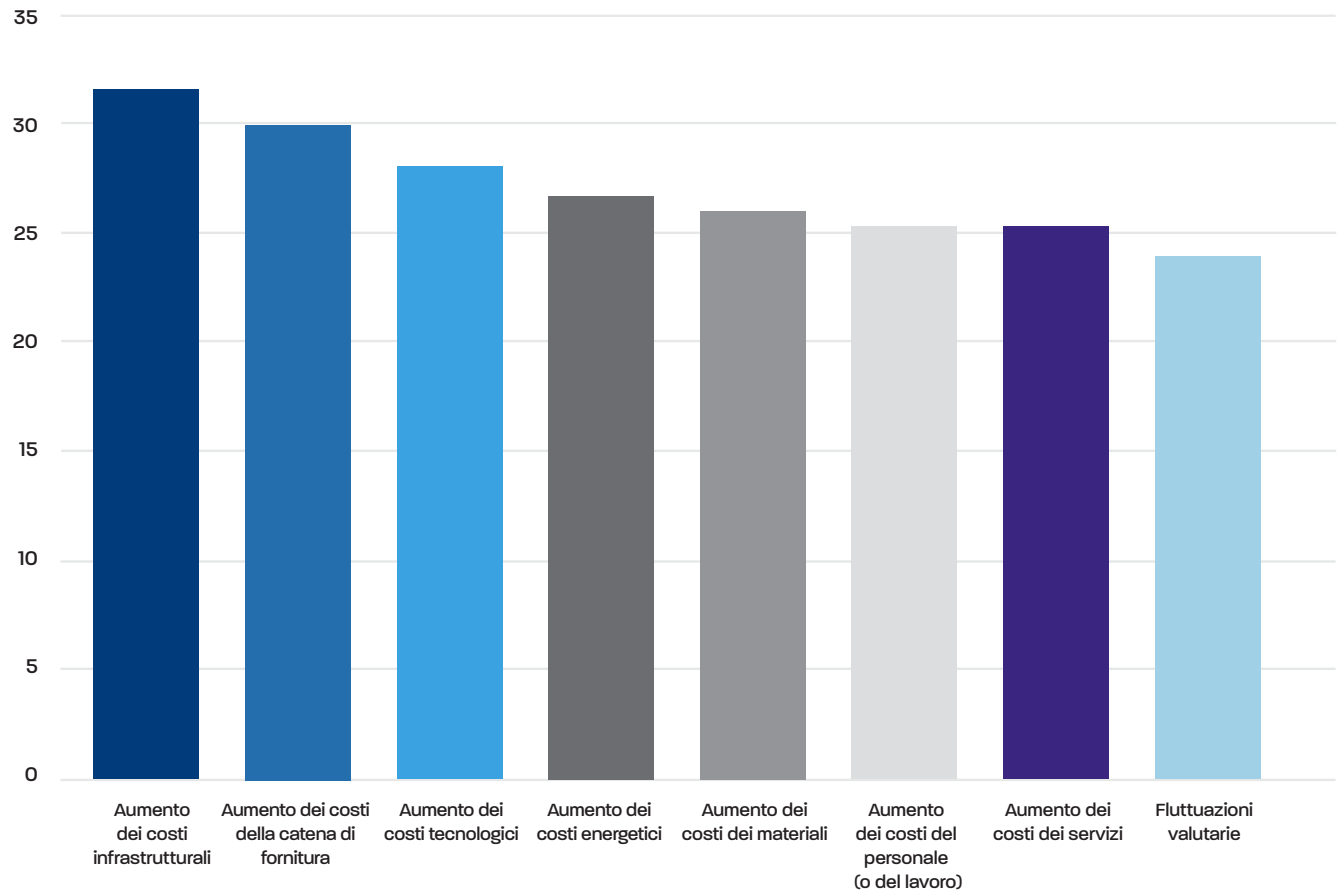
Cosa ci dicono questi dati

La diffusione di costi imprevisti dimostra che la volatilità dei costi è ormai una caratteristica sistemica dell'attuale contesto economico. Le aziende non possono più affidarsi esclusivamente a budget annuali o ad approcci di pianificazione statici, poiché questi metodi non riescono a intercettare pressioni sui costi in rapida evoluzione. I leader hanno invece bisogno di un approccio più dinamico che combini monitoraggio, benchmarking di mercato e un budgeting flessibile per anticipare e rispondere ai rischi emergenti.

L'ampia gamma di queste sfide sui costi all'interno delle varie fasce di fatturato evidenzia come ognuna di esse possa colpire aziende di qualsiasi dimensione e scala operativa. Emerge la necessità di strategie integrate di gestione dei costi che mettano in comunicazione i team di finanza, operations e tecnologia, consentendo decisioni più rapide, la prioritizzazione degli interventi sui costi e l'allineamento con i più ampi obiettivi strategici.

In sostanza, la resilienza sul fronte dei costi è diventata una competenza organizzativa fondamentale, piuttosto che un accorgimento tattico dell'ultimo minuto.

D8. Quali sfide impreviste legate ai costi, se presenti, hanno impedito alla vostra azienda di raggiungere i risultati attesi negli ultimi 12 mesi? (Selezionare tutte le opzioni pertinenti)



Key Takeaway per CEO e CFO:

Il rischio di esecuzione (catena di fornitura e forza lavoro) continua a rappresentare uno dei vincoli principali.

- Mappare le dipendenze critiche relative alle forniture e alla forza lavoro.
- Sviluppare piani di mitigazione per i colli di bottiglia più rilevanti.

Le preoccupazioni aziendali cambiano nel tempo, ma non svaniscono mai

09a. Preoccupazioni per i prossimi 12 mesi

Nel breve termine, i leader si concentrano sui fattori abilitanti immediati della performance: personale, tecnologia e sostenibilità.

Le tre principali preoccupazioni:

- Forza lavoro: **20.5%**
- Sostenibilità: **19.9%**
- Tecnologia: **19.1%**

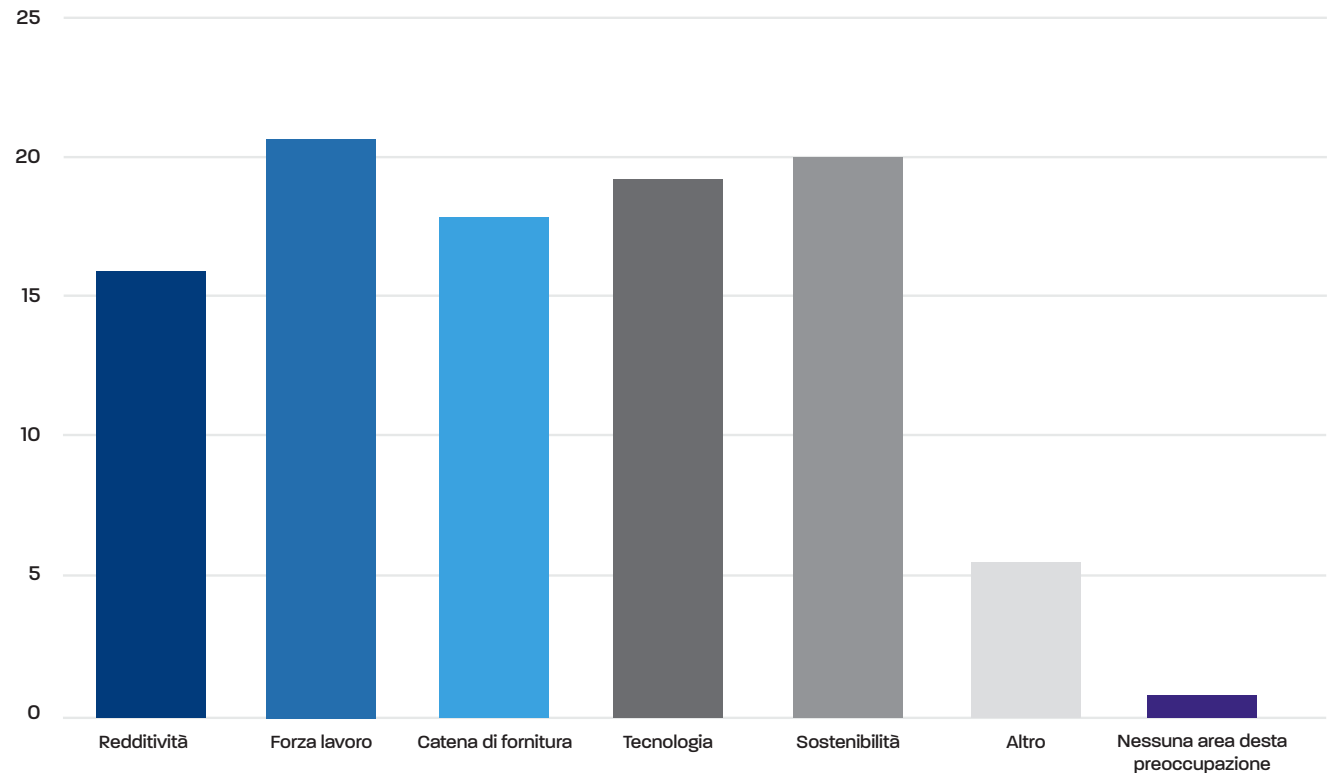
Insight 09a. Preoccupazioni per i prossimi 12 mesi



Evidenze principali

- Considerazioni geografiche:** in Spagna, la principale fonte di preoccupazione per i prossimi 12 mesi è la sostenibilità (25%), mentre in Svezia a guidare la classifica è il rischio legato alla catena di fornitura (*supply chain*) (25%).
- La dimensione conta:** le aziende più piccole sono le meno preoccupate per le problematiche relative alla forza lavoro (14,8%), che rappresenta invece un tema prioritario per le medie e grandi imprese.
- Il paradosso della sostenibilità:** le organizzazioni di maggiori dimensioni posizionano la sostenibilità all'ultimo posto della classifica (11,1%).
- Fiducia nella redditività:** in tutti i settori, la redditività risulta essere la preoccupazione minore per i prossimi 12 mesi.

D9a. Preoccupazioni per i prossimi 12 mesi



Le preoccupazioni aziendali cambiano nel tempo, ma non svaniscono mai

09b. Preoccupazioni per i prossimi due anni

Man mano che l'attenzione si sposta oltre l'orizzonte immediato, l'ansia si trasferisce dai fattori abilitanti all'esposizione ai rischi. Lo scenario a medio termine è definito meno dalle persone e dai valori aziendali, e più dalla resilienza, dai sistemi e dalla pressione sui margini.

Le tre principali preoccupazioni:

- Catena di fornitura (*supply chain*): **18.6%**
- Tecnologia: **18.4%**
- Redditività: **18.1%**

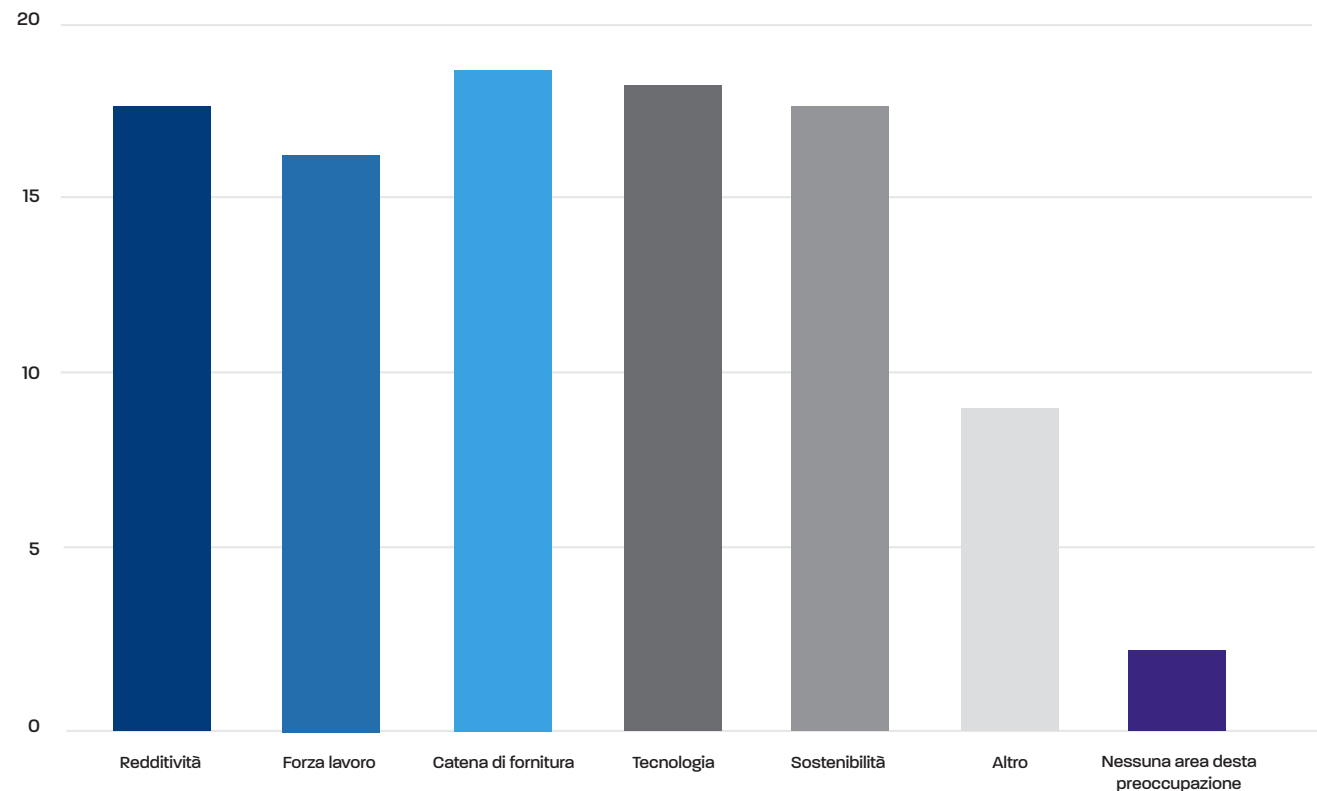
Lo scarto ridotto tra le percentuali segnala un'incertezza diffusa piuttosto che una singola minaccia dominante.

Insight 09b. Preoccupazioni per i prossimi due anni

Evidenze principali

- **La sostenibilità sbiadisce rapidamente:** per le aziende di piccole e medie dimensioni, la sostenibilità sembra essere una priorità concentrata nel brevissimo termine, scendendo rispettivamente al 17,7% (fascia £20m – £50m) e al 15,6% (fascia £50m – £75m) nell'orizzonte dei due anni.
- **L'ansia per la forza lavoro si attenua:** pur dominando la visione a breve termine delle aziende del mid-market, le preoccupazioni legate al personale scendono all'ultimo posto tra le pressioni a medio termine (11,9%).
- **La tecnologia resta un nodo centrale:** rimane una delle principali preoccupazioni per le grandi aziende (22,2%) ed è particolarmente accentuata in Italia (22,5%).
- **La redditività torna al centro del dibattito:** sebbene oggi sia meno visibile nei settori del Manifatturiero e del Commercio al dettaglio e all'ingrosso, sale tra le prime tre preoccupazioni generali a medio termine.

D9b. Quale area della vostra azienda, se presente, desta maggiore preoccupazione nei seguenti archi temporali? Nei prossimi 2 anni



Insight 09.

Le preoccupazioni aziendali cambiano nel tempo, ma non svaniscono mai

09c. Preoccupazioni per i prossimi tre anni

Guardando più a lungo termine, l'ansia aziendale si stabilizza attorno ai fondamentali che garantiscono la sostenibilità del business nel tempo: redditività, resilienza della catena di fornitura (*supply chain*) e abilitazione tecnologica. A differenza del focus a breve termine su persone e sostenibilità, queste sono le pressioni destinate a durare, plasmando la strategia e le decisioni di investimento nel lungo periodo.

Le tre principali preoccupazioni:

- Redditività: **18.9%**
- Catena di fornitura (*supply chain*): **18.6%**
- Tecnologia: **17.7%**

Lo scarto ridotto tra le percentuali segnala un'incertezza diffusa piuttosto che una singola minaccia dominante.

Insight 09c. Preoccupazioni per i prossimi tre anni

Evidenze principali

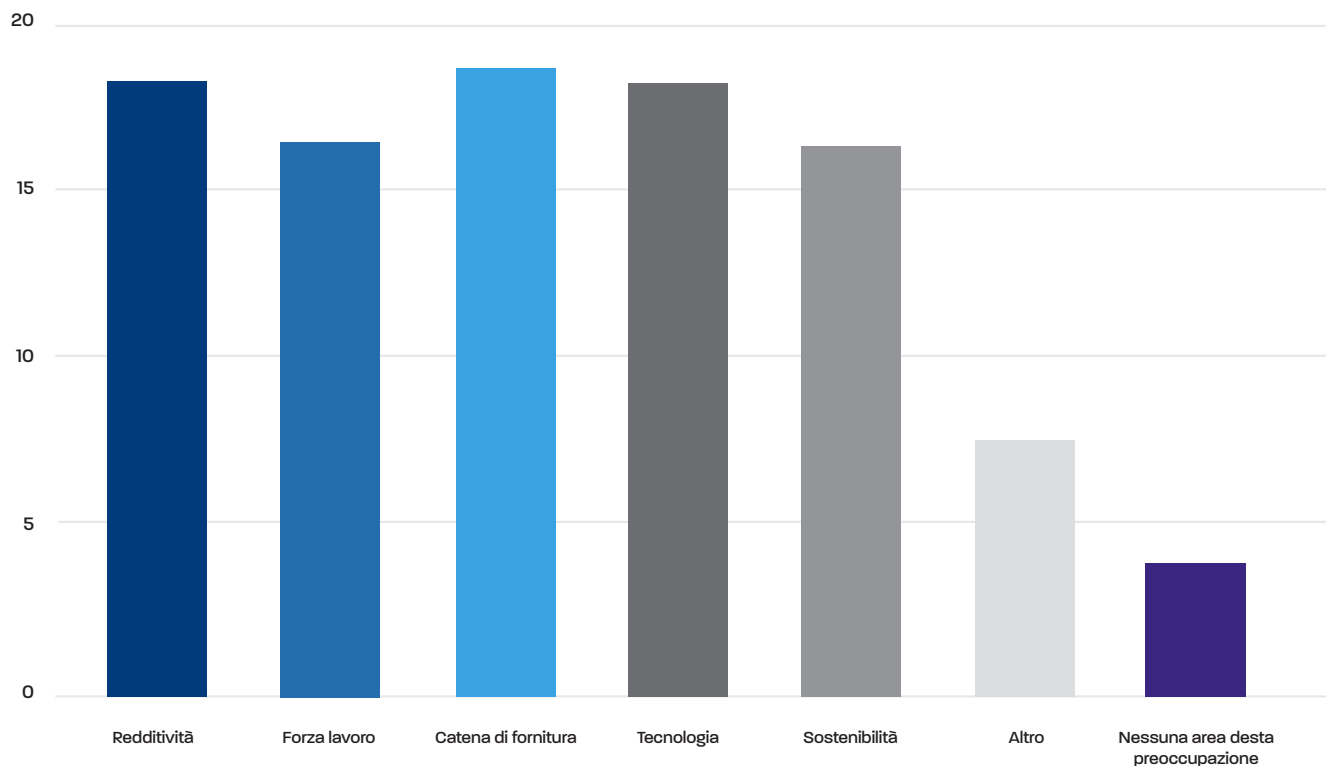
- **La tecnologia perde terreno:** la tecnologia diventa una preoccupazione minore per le aziende di maggiori dimensioni (5,6%), ma rimane fondamentale per le medie imprese (*mid-market*), evidenziando pressioni sull'innovazione differenti a seconda della dimensione aziendale.
- **La forza lavoro passa in secondo piano:** il settore del Commercio al dettaglio e all'ingrosso (*Retail & Wholesale*) posiziona la forza lavoro in fondo all'agenda a lungo termine (15,8%), suggerendo fiducia nei canali di reclutamento dei talenti o nell'adozione dell'automazione.
- **La redditività mantiene il controllo:** la redditività conserva un peso particolare nel Regno Unito, anche se le preoccupazioni a breve termine sono dominate da personale e tecnologia.

Cosa ci dicono questi dati

Nel business l'ansia non svanisce mai, semplicemente si evolve. Nel breve termine i leader si concentrano su persone, tecnologia e sostenibilità, ma su un orizzonte temporale più lungo l'attenzione si sposta su redditività, catene di fornitura e resilienza. Le dimensioni e il settore di appartenenza modellano le priorità: le grandi imprese si destreggiano tra molteplici pressioni, mentre le medie organizzazioni avvertono in modo più acuto i rischi legati alla tecnologia e alla *supply chain*.

La chiave per i dirigenti è pensare a lungo termine e agire con intelligenza. I fattori abilitanti delle performance di oggi possono trasformarsi nelle vulnerabilità di domani. Il successo deriva dal bilanciamento degli investimenti tra tecnologia, resilienza operativa e redditività, piuttosto che dalla ricerca di un'unica soluzione estemporanea.

D9c. Quale area della vostra azienda, se presente, desta maggiore preoccupazione nei seguenti archi temporali? Nei prossimi 3 anni



Key Takeaway per CEO e CFO:

Le preoccupazioni aziendali si spostano dagli shock a breve termine alle questioni strutturali a lungo termine.

- Eseguire una pianificazione degli scenari su orizzonti di 12, 24 e 36 mesi.
- Allineare i piani di spesa in conto capitale (*capex*) e del personale a tali scenari.

Insight 10.

I dazi sono una questione strategica, non un problema di costi

Nonostante la narrativa prevalente consideri i dazi come un vento contrario, quasi due terzi degli intervistati si aspetta che abbiano un impatto netto positivo sulla propria attività. Sebbene oltre un quarto preveda rischi di ribasso, il messaggio di fondo è chiaro: i dazi non sono una preoccupazione teorica.

Essi rimodelleranno concretamente le dinamiche competitive.

Impatto complessivo previsto dei dazi sul business:

- Impatto positivo (NETTO): **65.7%**
 - o Significativo: **22.3%**
 - o Moderato: **43.4%**
- Nessun impatto: **6.8%**
- Negative impact (NETTO): **27.5%**
 - o Moderato: **24.6%**
 - o Significativo: **2.9%**

Insight 10. I dazi sono una questione strategica, non un problema di costi



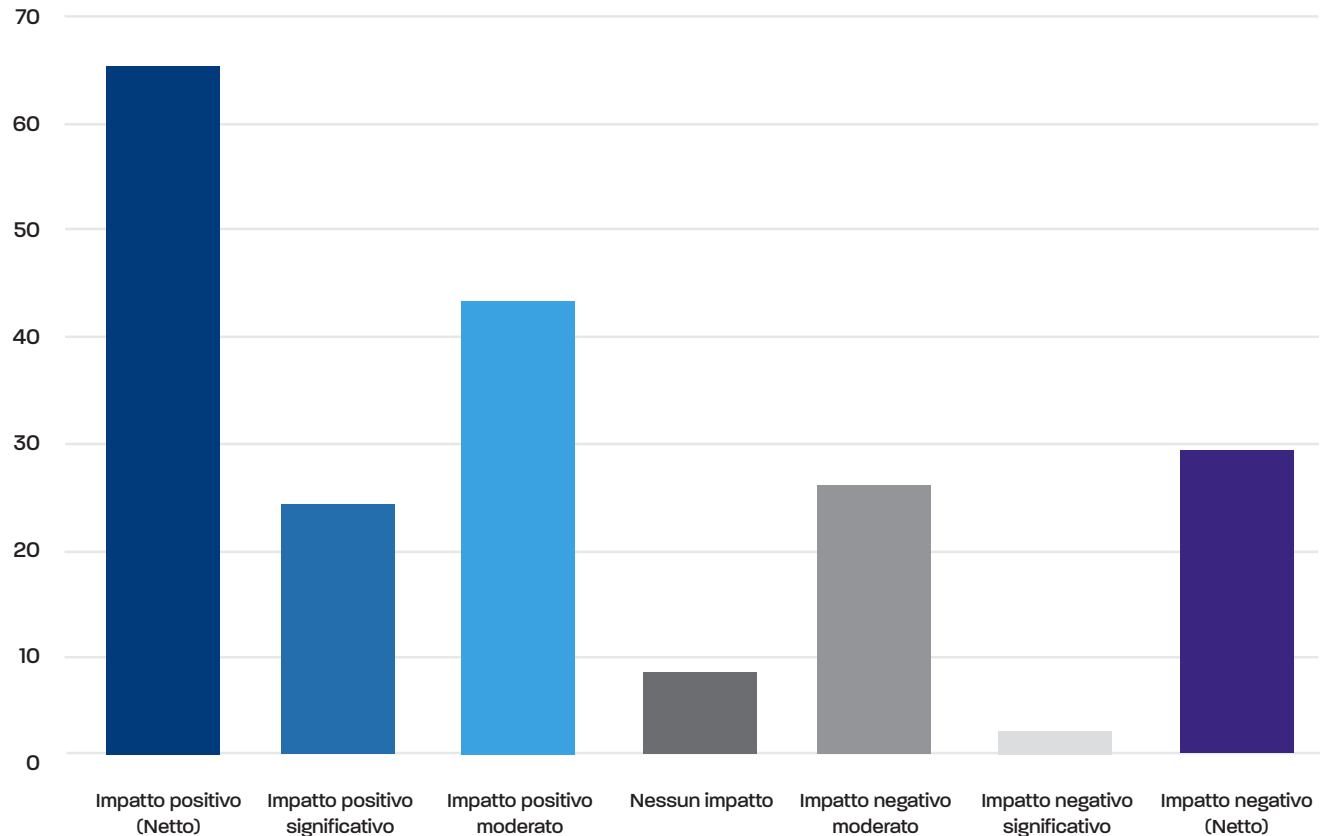
Cosa ci dicono questi dati

I dazi rappresentano meno un problema di costi e più un test di posizionamento strategico. La fiducia tra gli intervistati riflette la realtà che i dazi raramente colpiscono i concorrenti in modo uniforme, e chi dispone di catene di fornitura più forti o di un maggiore potere di determinazione dei prezzi (*pricing power*) può trarne un guadagno anziché una perdita.

Per i team di leadership si tratta di comprendere l'esposizione relativa, non di assorbire un costo assoluto. I dazi stanno creando lo spazio per rimodulare i prezzi in modo intelligente, esporre i concorrenti più deboli ed elevare l'approvvigionamento (*procurement*) da funzione operativa a motore di margine e resilienza.

Chi prevede un impatto negativo significativo non ha necessariamente torto, ma potrebbe sottovalutare la propria capacità di adattamento. Il vero rischio non sono i dazi in sé, ma la mancata modellizzazione di dove questi colpiscono negativamente, dove aiutano e di quanto rapidamente possano cambiare le dinamiche competitive.

D10. Quale impatto complessivo, se presente, prevede che avranno i dazi sulla sua azienda nel 2026?



Key Takeaway per CEO e CFO:

I dazi mettono alla prova il posizionamento strategico: gli impatti asimmetrici creano sia vinti che vincitori.

- Modellare l'esposizione ai dazi per rotta commerciale (*lane*) e fattore produttivo (*input*).
- Identificare opzioni di rinegoziazione, re-routing o di prezzo per ciascun segmento.

Osservazioni conclusive

Guidare con una leadership strategica dei costi in un'era di persistente incertezza

Nel 2026, CEO e CFO non si trovano più a navigare in condizioni di crisi eletta, ma non stanno nemmeno operando in acque calme. La persistente volatilità dei costi, la fragilità della catena di fornitura (*supply chain*) e le pressioni sulla forza lavoro coesistono oggi con misurate ambizioni di crescita e crescenti aspettative di investimento, trasformazione e costruzione di una resilienza a lungo termine.

Le evidenze emerse dal *Cost Management Barometer* di quest'anno sono chiare:

- **La gestione dei costi è strategica, non reattiva:** i vincitori nel 2026 saranno coloro che tratteranno la gestione dei costi come una disciplina di leadership strategica e non come una misura difensiva. I tagli ai costi di natura reattiva non sono più sufficienti; il successo deriva da un controllo proattivo e continuo.
- **La crescita richiede disciplina ed equilibrio:** la fiducia nei ricavi e nell'EBITDA c'è, ma è ponderata. Crescita, efficienza, innovazione e sostenibilità non sono più priorità in conflitto tra loro, ma leve interconnesse che vanno gestite in parallelo. Per prosperare, le aziende devono bilanciare molteplici imperativi strategici senza sovraccaricare le risorse.
- **La resilienza si costruisce attraverso l'adattabilità:** la volatilità costante dei costi, le pressioni sulla catena di fornitura e le carenze di personale definiscono lo scenario del 2026. Dazi, sostenibilità e tecnologia non sono semplici questioni operative, bensì banchi di prova per il posizionamento strategico. Le aziende devono anticipare le perturbazioni e integrare la flessibilità nel proprio modello operativo per diventare autenticamente resilienti.

Osservazioni conclusive

La fiducia esiste, ma è cauta e concreta. La crescita è raggiungibile, i margini possono essere protetti e gli investimenti possono proseguire, ma questo vale solo per le organizzazioni che superano la logica dei tagli ai costi episodici per muoversi verso un'ottimizzazione continua e guidata dai dati (*intelligence-led*).

Le aziende che tratteranno i dazi come una variabile strategica – e non come una mera voce di spesa – saranno nella posizione migliore per proteggere i margini e guadagnare quote di mercato.

Uniamo intelligenza dei costi, conoscenza del mercato ed esperienza negli approvvigionamenti strategici (strategic procurement) per supportare i team di leadership nel:

- **Finanziare la crescita e la trasformazione** attraverso un'ottimizzazione dei costi disciplinata e autofinanziata.
- **Rafforzare la resilienza operativa e della catena di fornitura** in un contesto di costi volatile.
- **Proteggere i margini** bilanciando al contempo gli investimenti tra tecnologia, talento e sostenibilità.

In un anno definito da scelte strategiche ponderate (trade-off) piuttosto che da scommesse univoche, la tradizionale riduzione dei costi non è più sufficiente. ERA Group genera valore attraverso l'analisi e l'esperienza, aiutando le aziende a trasformare il controllo in competenze, a navigare nell'incertezza con sicurezza e a guidare con decisione nel 2026 e oltre.





Vuoi saperne di più?
eragroup.com

value through insight™