



PRIMA DELLA DEFINIZIONE DEL BUDGET

Sei voci di spesa che i dirigenti
aziendali dovrebbero rivedere
prima del 2027





Le decisioni che scegli di non riesaminare oggi potrebbero condizionarti nel corso del 2027.

In ogni ciclo di pianificazione finanziaria c'è un momento in cui le ipotesi di oggi diventano silenziosamente gli impegni dell'anno successivo.

Raramente questo avviene con una scadenza eclatante, ma piuttosto in modo graduale. Ad esempio, il rinnovo di un contratto con un fornitore viene considerato una routine, la capacità operativa per l'alta stagione viene bloccata, viene approvata la sostituzione di una flotta aziendale, viene aggiunta un'altra licenza software, una previsione energetica viene riportata dal periodo precedente perché non c'è tempo per verificarla.

Quando il budget definitivo viene approvato, gran parte del margine di manovra è già andato perso.

Ecco perché agosto e settembre sono mesi cruciali. Per molte organizzazioni che seguono l'anno solare, è in questo periodo che la pianificazione per il prossimo esercizio finanziario comincia a prendere forma, mentre i team operativi si preparano anche per l'inverno, il picco delle vendite e i principali rinnovi di gennaio. Si tratta di una finestra temporale ristretta in cui i dirigenti possono ancora porsi una domanda fondamentale:

Quali costi, rischi e ipotesi sui fornitori dovremmo mettere in discussione prima che diventino parte della routine aziendale per altri dodici mesi?

1. Assicurazioni e benefici per i dipendenti

È facile considerare le assicurazioni come un costo determinato da fattori esterni, ma il quadro per il 2026 è più sfumato.

Marsh ha segnalato che i premi assicurativi commerciali globali sono scesi del 6% nel secondo trimestre, registrando l'ottavo calo trimestrale consecutivo. Una maggiore capacità di offerta potrebbe creare spazio per migliorare le condizioni contrattuali, ma solo laddove i valori assicurati, la storia dei sinistri, la copertura e le informazioni sui rischi siano accurati.

Negli Stati Uniti, la tempistica è ancora più urgente. Mercer prevede che i costi delle prestazioni sanitarie a carico dei datori di lavoro aumentino del 6,7% nel 2026, portando la media oltre i 18.500 dollari per dipendente. Per i datori di lavoro che si avvicinano all'anno di riferimento del piano assicurativo a gennaio, la fine dell'estate è il momento giusto per esaminare l'utilizzo, la struttura del piano, il finanziamento e le prestazioni dei fornitori prima dell'apertura delle iscrizioni.



ESEMPIO CONCRETO

ManpowerGroup Portogallo ha collaborato con ERA in diversi ambiti operativi, ottenendo una riduzione del **24% dei costi assicurativi**. Il progetto non ha considerato l'assicurazione in modo isolato, ma si è inserito in una revisione interfunzionale che ha riguardato anche i settori dell'energia, delle telecomunicazioni, della flotta, delle strutture e delle carte carburante.

La lezione che se ne ricava è incoraggiante, poiché i costi assicurativi non sono sempre immutabili. Dati più accurati, una valutazione critica indipendente e una definizione più chiara dei rischi possono migliorare sia il valore che la fiducia.



2. Trasporto merci, pacchi e logistica

Per le operazioni di trasporto merci e pacchi, l'alta stagione non coincide con una data precisa. Si manifesta in modo diverso a seconda della rotta commerciale, della modalità di trasporto, del vettore e del settore di appartenenza del cliente.

Ciò che conta è che i segnali relativi a prezzi e capacità spesso precedono l'aumento dei volumi.

Negli Stati Uniti, FedEx ha già pubblicato i supplementi per la domanda festiva del 2026, con decorrenza dal 28 settembre, che prevedono tariffe diverse nelle settimane di picco di novembre e dicembre. Nel trasporto marittimo, Maersk ha annunciato un supplemento rivisto per l'alta stagione per i container in transito dal Nord Europa verso gli Stati Uniti a partire dal 19 agosto 2026.

Entro la fine dell'estate, alcune aziende avranno già stoccato gran parte delle scorte previste per il picco stagionale. L'opportunità va quindi oltre la semplice richiesta di un nuovo preventivo di trasporto. Si tratta di assicurarsi che i volumi previsti, gli impegni dei vettori, le opzioni di servizio e le eccezioni siano ben chiari prima che la rete sia sottoposta alla massima pressione.



REAL LIFE EXAMPLE

La collaborazione di Rocket Dog con ERA Group costituisce un esempio significativo poiché il fornitore 3PL già in carica è rimasto in servizio. Il progetto ha generato un risparmio **logistico annuo di circa 180.000 sterline**, ma ha anche rafforzato le tutele contrattuali, la rendicontazione, gli indicatori chiave di prestazione (KPI) e i controlli sulle scorte. L'orario limite per gli ordini con consegna il giorno successivo è stato posticipato dalle 15:00 alle 17:00, migliorando la flessibilità e il servizio clienti.

Mike Routledge, direttore generale di Rocket Dog, ha affermato che ERA ha aiutato enormemente l'azienda a **«ridurre i costi, migliorare la visibilità e rafforzare il rapporto con i fornitori»** senza compromettere il servizio.

Nel caso di Swedish Match Industries, la portata era diversa, ma il principio era lo stesso. ERA ha analizzato i movimenti via mare e via terra in 53 paesi e ha contribuito a ottenere una riduzione del 26% dei costi di trasporto internazionale senza compromettere il servizio o gli standard di consegna. Il monitoraggio continuo è stato integrato nell'approccio in modo che le condizioni negoziate continuassero ad essere rispettate nella pratica.

Questo è ciò che una buona revisione logistica pre-bilancio dovrebbe rivelare: non solo se la tariffa è competitiva, ma anche se il modello operativo è resiliente e adeguato alla domanda futura.



3. Imballaggi

Il settore degli imballaggi si colloca al crocevia tra approvvigionamento, produzione, logistica, marchio, esperienza del cliente e normativa. Ecco perché un'analisi limitata rischia di trascurare le opportunità più significative.

Il regolamento dell'UE sugli imballaggi e sui rifiuti di imballaggio entrerà in vigore, in linea di massima, a partire dall'agosto 2026. Esso riguarda tutti gli imballaggi immessi sul mercato dell'UE e introduce requisiti relativi alla composizione, alla produzione, al riutilizzo, al recupero e alla prevenzione dei rifiuti, con ulteriori traguardi da raggiungere in materia di riciclabilità e contenuto riciclato.

Per le aziende che vendono in Europa, ciò rende il budget 2027 dedicato agli imballaggi una questione di progettazione e conformità, oltre che di acquisti. Aspettare che le specifiche e i volumi di produzione siano definiti renderà i cambiamenti più difficili e più dirompenti.



REAL LIFE EXAMPLE

TEM Catez, un produttore europeo che esporta circa il 66% del proprio fatturato, ha incaricato ERA Group di effettuare un'analisi dei materiali di imballaggio e dei rifiuti. L'analisi sui rifiuti ha confermato che le soluzioni esistenti erano già efficienti: un risultato importante.

Per quanto riguarda gli imballaggi, un'analisi dettagliata delle migliori opzioni di acquisto ha individuato notevoli discrepanze nei prezzi del cartone ondulato e del cartone compatto. Il risultato ottenuto è stato un risparmio complessivo del **19% sugli imballaggi**, senza alcuna riduzione della qualità o del servizio offerto dai fornitori. I nuovi contratti hanno collegato i costi dei materiali ai benchmark di mercato, contribuendo a salvaguardare la competitività anche oltre la prima negoziazione.

Il caso evidenzia due aspetti che è facile trascurare. In primo luogo, un'analisi credibile dovrebbe essere disposta ad ammettere quando una categoria è già ben gestita.

In secondo luogo, il valore degli imballaggi viene mantenuto quando la logica dei prezzi, le specifiche e le capacità dei fornitori vengono affrontate in modo integrato.





4. Energia

Il settore energetico può indurre le imprese ad assumere due posizioni controproducenti: cercare di prevedere con precisione l'andamento del mercato o ritenere che la volatilità renda inutile qualsiasi intervento.

Un approccio più efficace consiste nel comprendere l'esposizione dell'organizzazione e scegliere una strategia di consumo che rifletta la sua tolleranza al rischio. Ciò è particolarmente rilevante nel 2026. La Commissione europea ha affermato a luglio che la crisi in Medio Oriente sta provocando un'impennata dei prezzi dell'energia da combustibili fossili, con ripercussioni sulle imprese e sulle economie.

Le previsioni di metà anno dell'Agenzia Internazionale per l'Energia indicano una crescita della domanda globale di elettricità del 3,6% nel 2026 e del 3,8% nel

2027, sottolineando al contempo l'effetto delle tensioni geopolitiche, dei data center, dell'elettrificazione e dell'aumento della domanda di raffreddamento.

Per le organizzazioni dell'emisfero settentrionale, agosto e settembre rappresentano anche gli ultimi mesi utili per rivedere i sistemi di riscaldamento, i piani di manutenzione, le soluzioni di riserva e i modelli di consumo prima dell'arrivo del freddo. Nell'emisfero meridionale, le tempistiche stagionali andrebbero adattate, ma la disciplina pre-bilancio rimane valida.

REAL LIFE EXAMPLE

La chiarezza crea opportunità. ManpowerGroup Portogallo ha ottenuto una riduzione del 18% dei costi energetici grazie alla revisione ERA su ampia scala, nonostante un periodo caratterizzato da forti aumenti di mercato.

Il Chisholm Institute in Australia ha ottenuto un risparmio **annuo di 2,25 milioni di dollari** in nove categorie, tra cui elettricità e telecomunicazioni, introducendo al contempo processi più solidi, accordi con i fornitori e piattaforme tecnologiche.

Tim Woods, consulente principale di ERA, ha affermato che i miglioramenti sono stati realizzati con ***“un impiego minimo di tempo da parte del management e del personale”***.

Una revisione esterna ben strutturata dovrebbe fornire risorse e dati concreti, non creare un altro progetto a tempo pieno per il team finanziario.



5. Flotta

Le decisioni relative alla flotta sono spesso distribuite tra i reparti finanza, operazioni, risorse umane, approvvigionamenti e sostenibilità. Ciò può far apparire ragionevoli le singole scelte, mentre il costo totale rimane difficile da valutare.

Un veicolo può essere sostituito perché raggiunge una certa età, anche se l'analisi economica del suo ciclo di vita indica il contrario. Un altro può rimanere nella flotta nonostante il basso tasso di utilizzo. Le politiche relative agli autisti, le carte carburante, la manutenzione, i tempi di inattività, i noleggi, le tasse, le assicurazioni e l'amministrazione possono essere gestite in sistemi separati. I veicoli elettrici possono offrire vantaggi convincenti nel giusto contesto di utilizzo, ma una transizione guidata da obiettivi senza un'analisi dei percorsi, della ricarica e dell'utilizzo può introdurre nuovi costi e rischi operativi.

Lo shock energetico del 2026 rafforza la necessità di modellare scenari piuttosto che affidarsi alle ipotesi sui carburanti dell'anno scorso. L'obiettivo non è prevedere ogni movimento del mercato, ma comprendere quali parti della base di costo della flotta siano controllabili e quali decisioni debbano essere prese prima che vengano approvati i budget di sostituzione e di finanziamento per il prossimo anno.



REAL LIFE EXAMPLE

Nel programma di ManpowerGroup Portogallo, ERA ha **contribuito a ridurre i costi di gestione della flotta del 17% e quelli relativi alle carte carburante del 29%**, nonostante la partnership abbia dovuto affrontare la volatilità del mercato e la carenza di veicoli.

Questo risultato ci ricorda che la flotta e il carburante non dovrebbero essere trattati come un'unica trattativa con un unico fornitore. L'opportunità risiede spesso nell'utilizzo, nella struttura contrattuale, nel controllo e nel comportamento. Una maggiore visibilità consente di finanziare i veicoli di cui l'azienda ha realmente bisogno e di smettere di finanziare quelli che non servono più.



6. Tecnologia

I budget destinati alla tecnologia sono in crescita perché le aziende ne richiedono un impiego sempre maggiore. L'intelligenza artificiale, la sicurezza informatica, i dati, l'infrastruttura cloud e l'esperienza digitale dei clienti richiedono tutti investimenti. Il pericolo non è la crescita in sé, ma il fatto di lasciare che nuovi strumenti, licenze e modelli di consumo si accumulino senza eliminare ciò che sostituiscono.



Le previsioni di Gartner di luglio stimano la spesa IT mondiale a 6,37 trilioni di dollari nel 2026, con un aumento del 14,2% rispetto al 2025, dove le infrastrutture di IA, le piattaforme cloud e le applicazioni intelligenti figurano tra i principali motori di crescita. La ricerca “2026 State of the Cloud” di Flexera ha stimato che lo spreco nella spesa per il cloud si attesta al 29%, invertendo un trend quinquennale al ribasso poiché l'IA e i nuovi servizi infrastrutturali hanno aumentato la complessità dei costi.

I cambiamenti dei fornitori aggiungono un ulteriore motivo per rivedere il run rate. Microsoft ha introdotto aggiornamenti globali ai prezzi commerciali di Microsoft 365 a partire dal 1° luglio 2026, insieme a nuove funzionalità, mentre modifiche precedenti avevano già alterato le strutture di sconto degli Enterprise Agreement e i canali di acquisto.

Una volta che i reparti avranno presentato le richieste per l'anno prossimo, le licenze inutilizzate, gli strumenti duplicati e la crescita non gestita del cloud potrebbero diventare la base di riferimento accettata per un altro anno.

John Addis, esperto di tecnologia di ERA, ha sottolineato come Microsoft 365, Azure, le licenze on-premise e le soluzioni ibride possano impedire alle organizzazioni di avere una visione affidabile di ciò che possiedono, utilizzano o di cui hanno bisogno. L'ottimizzazione inizia con la visibilità dei diritti e dell'utilizzo, non con la richiesta di un altro preventivo a un rivenditore. L'ottimizzazione tecnologica non deve necessariamente significare un rallentamento dell'innovazione. Se attuata correttamente, questa strategia consente di reindirizzare le risorse finanziarie dalle attività ridondanti e inattive verso gli strumenti che le persone utilizzano effettivamente per creare valore.



DOMANDE CHE I DIRIGENTI DOVREBBERO PORSI ORA:

- Quante licenze a pagamento sono state assegnate, sono attive e sono realmente necessarie?
- Si continuano ad addebitare costi a ex dipendenti, collaboratori esterni e account inattivi?
- Quali applicazioni presentano sovrapposizioni funzionali tra reparti o unità aziendali?
- Il consumo di servizi cloud è cresciuto in linea con il valore aziendale, il carico di lavoro e la governance?
- La capacità riservata e gli sconti per impegni a lungo termine vengono utilizzati in modo efficace?
- Le tariffe di telecomunicazione e le politiche sui dispositivi sono ancora adeguate alle attuali modalità di lavoro?
- Vengono aggiunti nuovi abbonamenti all'intelligenza artificiale senza un responsabile chiaro?
- Cosa verrà rinnovato automaticamente nel corso del 2027 e quale preavviso è necessario per modificarlo?

Prenota una revisione “Prima che il budget diventi definitivo”

Un budget solido per il 2027 non dovrebbe limitarsi a ripetere l'attuale base di costo aggiungendovi una percentuale di inflazione. Dovrebbe invece evidenziare dove l'organizzazione ha margini di scelta.

Le parole più costose in un bilancio spesso non sono “aumento dei prezzi”, bensì “abbiamo già ipotizzato”. Abbiamo già ipotizzato gli stessi volumi, le stesse licenze, la stessa flotta, la stessa struttura di rischio e lo stesso approccio nei confronti dei fornitori.

La fine dell'estate e l'inizio dell'autunno offrono l'opportunità di sostituire le ipotesi con dati concreti. Non tutte le revisioni porteranno alla luce un risparmio significativo. Alcune confermeranno che l'azienda sta già effettuando acquisti in modo ottimale. Altre riveleranno che un costo familiare non è più in linea con il modo in cui opera l'organizzazione.

Affronta il 2027 con una base di costi che comprendi, decisioni sui fornitori che hai scelto e più spazio per investire in ciò che verrà.





Parla con il tuo consulente ERA.
eragroup.com

value through insight™