



Barometro della gestione dei costi 2026

Edizione dedicata al settore retail

Contenuti

03 - Sintesi	16 - Insight 06
06 - Insight 01	18 - Insight 07
08 - Insight 02	20 - Insight 08
10 - Insight 03	22 - Insight 09
12 - Insight 04	24 - Insight 10
14 - Insight 05	26 - Osservazioni finali

Barometro della gestione dei costi 2026 – Edizione dedicata al settore retail

Le prospettive dei CEO e dei CFO sono fondamentali per definire la direzione strategica nel settore retail, in un contesto di continua incertezza.

Con l'aumentare della volatilità, trovare un equilibrio tra ottimizzazione dei costi e resilienza operativa è diventata la chiave per la crescita nel 2026.

Questa edizione del Barometro sulla gestione dei costi, specifica per il settore, raccoglie le opinioni dei principali responsabili delle decisioni delle organizzazioni del settore retail nell'area EMEA, rivelando le loro principali preoccupazioni, le priorità strategiche e le azioni pianificate per l'anno a venire.



Sintesi

Il settore retail ha iniziato il 2026 con fiducia, ma il tono è cambiato. Sebbene il settore rimanga il più orientato alla crescita tra i tre principali settori industriali presenti nel dataset, il livello di ottimismo è più moderato rispetto allo scorso anno. I leader non danno più per scontato che la domanda, i prezzi e la resilienza operativa si evolveranno contemporaneamente a loro favore.

Il 2026 è un anno di ambizioni misurate. I leader del settore retail continuano ad aspettarsi progressi, ma ciò richiede un programma di leadership più concreto: proteggere i margini, migliorare l'esecuzione, investire in tecnologia e automazione, rafforzare le competenze della forza lavoro e utilizzare l'analisi dei costi per prendere decisioni migliori prima che la pressione si ripercuota sul conto economico.

Metodologia

Il "Barometro della gestione dei costi 2026 – Edizione Retail" è stato elaborato sulla base di un campione di 1.000 dirigenti di alto livello, isolando i risultati relativi a un sottogruppo di 330 leader del settore retail.

La ricerca è stata condotta nel primo trimestre del 2026 e illustra le priorità, le preoccupazioni e le prospettive strategiche del settore manifatturiero per l'anno a venire.

Profilo degli intervistati:

L'indagine si è rivolta a dirigenti responsabili delle decisioni finanziarie, operative e di approvvigionamento all'interno di organizzazioni di varie dimensioni e sottosettori, tra cui quello industriale, dei beni di consumo, dell'imballaggio, automobilistico e altri ancora.

Ambito geografico:

Pur avendo una prospettiva globale, questa edizione pone particolare enfasi sulla regione EMEA (Europa, Medio Oriente e Africa), garantendo che le informazioni raccolte siano rilevanti sia per i mercati maturi che per quelli emergenti.

Raccolta dei dati:

Le risposte sono state raccolte tramite un questionario online strutturato, progettato per acquisire sia parametri di riferimento quantitativi sia un contesto qualitativo sulle strategie di costo specifiche del settore.

Integrità dei dati:

Tutti i dati sono stati resi anonimi e aggregati per tutelare la riservatezza e garantire un quadro affidabile e imparziale delle tendenze prevalenti nei settori chiave. I risultati offrono una visione chiara delle realtà e delle ambizioni delle organizzazioni che devono affrontare l'aumento dei costi, la complessità operativa e la crescente pressione a trasformarsi in termini di sostenibilità e strategia.

Risultati chiave per i leader del settore retail

- **La fiducia si è raffreddata, ma non è scomparsa.** Il settore retail presenta le aspettative di crescita del fatturato più elevate rispetto agli altri settori inclusi nei nostri dati, con il 49,1% che prevede una crescita. La differenza rispetto al 2025 è che ora la crescita è accompagnata da maggiore cautela, maggiore equilibrio e maggiore attenzione.
- **Le aspettative di profitto si basano su leve interne.** 63% of retail leaders expect EBITDA to increase, but more of that confidence sits in slight improvement rather than major uplift. Margin gains will need to be engineered through pricing discipline, productivity, procurement and cost-to-serve control.
- **The strategic agenda is deliberately diversified.** Il 63% dei leader del settore retail prevede un aumento dell'EBITDA, ma gran parte di questa fiducia si basa su un leggero miglioramento piuttosto che su un aumento significativo. L'incremento dei margini dovrà essere ottenuto attraverso la disciplina dei prezzi, la produttività, l'approvvigionamento e il controllo dei costi di servizio.
- **Le risorse umane e la tecnologia sono al centro dell'agenda.** I retailer stanno dando priorità alle competenze necessarie per competere, con lo sviluppo della forza lavoro in testa all'agenda con il 43,6%, seguito da vicino dalla tecnologia e dall'ottimizzazione dei costi. I leader devono dotare il proprio personale degli strumenti necessari e modernizzare le operazioni, mantenendo al contempo uno stretto controllo sulla spesa.
- **Il potere di determinazione dei prezzi non è più scontato.** Nel 2026 i rivenditori hanno registrato una significativa perdita di fiducia nella propria capacità di determinare i prezzi, scesa dal 96% del 2025 al 63,9% di quest'anno. I clienti esigono una motivazione chiara per i prezzi più elevati, rendendo essenziali una solida analisi dei costi, la segmentazione della clientela e strategie di determinazione dei prezzi accuratamente mirate.
- **Gli investimenti sono incentrati su un impatto misurabile sul business.** Gli investimenti vengono indirizzati verso iniziative con risultati operativi e commerciali tangibili, tra cui la sostenibilità e l'ottimizzazione della catena di approvvigionamento (37,9%) e le vendite, il marketing, l'intelligenza artificiale e l'automazione (35,2%). I leader del settore retail privilegiano progetti in grado di rafforzare la resilienza, migliorare la produttività e sostenere la crescita dei ricavi piuttosto che l'innovazione fine a se stessa.
- **I dazi vengono considerati una variabile strategica.** Il 68,8% prevede un impatto positivo, ma il 25,2% ora si aspetta un impatto negativo. I leader del settore retail vedono delle opportunità, ma con molta meno certezza rispetto allo scorso anno.



Cosa dovrebbero fare ora i CEO e i CFO

Nel 2026, la domanda per i leader del settore retail non sarà semplicemente se la domanda tornerà o se i prezzi si manterranno stabili. Si tratterà piuttosto di capire se l'azienda sarà in grado di trasformare una fiducia controllata in qualità dei margini, disciplina di cassa e resilienza operativa.

Punti chiave per CEO e CFO

- Trasformare le previsioni di crescita in ponti verso i margini. Monitorare ricavi, margine lordo, capitale circolante e costo del servizio in modo integrato, non come aspetti separati.
- Sostenere la politica dei prezzi con dati concreti. Utilizzare l'elasticità, i prezzi della concorrenza, le prestazioni del servizio e il valore della categoria per giustificare le variazioni di prezzo.
- Considerate la forza lavoro, la tecnologia e la catena di approvvigionamento come un unico problema di esecuzione. Le lacune nelle competenze, i limiti dei sistemi e la pressione sulla rete ora interagiscono direttamente.
- Utilizzate l'ottimizzazione dei costi per finanziare il modello operativo. Liberate capitale dai contratti con i fornitori, dalla logistica, dall'energia, dagli imballaggi, dai servizi e dalle spese indirette, per poi reinvestirlo dove il ritorno sull'investimento è chiaro.
- Pianificate strategicamente in vista dei dazi. Modellate l'esposizione per fornitore, categoria di prodotto, rotta e segmento di clientela prima che i cambiamenti politici si traducano in eventi che incidono sui margini.

Insight 01.

L'ottimismo sulla crescita prevale, ma l'umore dei rivenditori è misurato

Il settore del commercio al dettaglio rimane il gruppo industriale più orientato alla crescita nel dataset del 2026, ma le aspettative sono molto più equilibrate rispetto allo scorso anno. Il settore non sta facendo un passo indietro rispetto alla crescita; sta piuttosto ponendo dei limiti commerciali più rigorosi attorno ad essa.

- Il **49.1%** prevede una crescita
- Il **34.8%** si aspetta una parità
- Il **16.1%** prevede un calo

Insight 01. L'ottimismo sulla crescita prevale, ma l'umore dei rivenditori è misurato

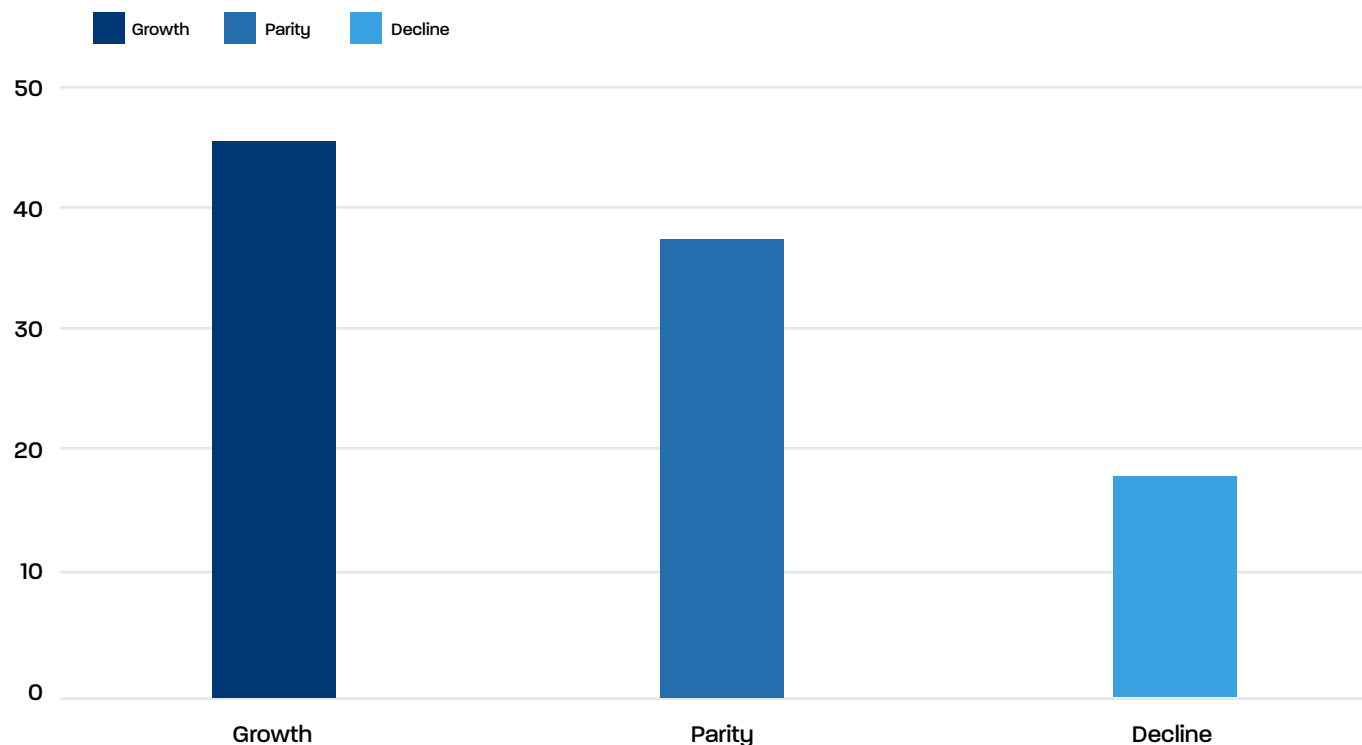


Cosa ci dice tutto questo

Quasi la metà dei leader del settore retail prevede una crescita del fatturato nel 2026, sebbene i dati mostrino un netto raffreddamento rispetto alle aspettative dello scorso anno. I leader stanno pianificando un anno in cui la crescita è possibile ma non garantita. La priorità non è solo vendere di più, ma aumentare la redditività ed evitare volumi che mettano a dura prova i margini, le scorte, la manodopera o la capacità di servizio.

I leader stanno definendo dei limiti ai piani di crescita, sottoponendo a stress test le ipotesi e privilegiando la prevedibilità rispetto a un'espansione ad alto rischio. La crescita sostenibile nel 2026 deriverà da strutture di costo più intelligenti, non dalla ricerca aggressiva dei volumi.

01. What revenue trend is your business forecasting to achieve in 2026 compared to 2025?



Punti chiave per CEO e CFO:

La crescita è possibile, ma molti leader stanno pianificando un anno in cui essa non è garantita.

- Prevedete margini di sicurezza per ogni piano di crescita, tenendo conto dei canali di distribuzione, del mix di prodotti, delle promozioni e dei costi di evasione degli ordini.
- Rivedete le previsioni su base trimestrale utilizzando i segnali della domanda, il comportamento dei clienti, lo stato delle scorte e l'andamento dei costi dei fornitori.
- Date priorità alla crescita redditizia piuttosto che al volume fine a se stesso.

Insight 02.

La fiducia nei margini rimane, ma i guadagni facili sono ormai un ricordo

Il **63%** dei leader del settore retail prevede un aumento dell'EBITDA nel 2026, anche se la maggior parte di essi si aspetta solo variazioni marginali.

Il settore retail rimane ottimista sulla redditività, ma senza esuberanza:

- Aumento leggero – **37.3%**
- Aumento significativo – **25.8%**
- Rimarrà invariata – **27%**
- Diminuirà (netto) – **10%**

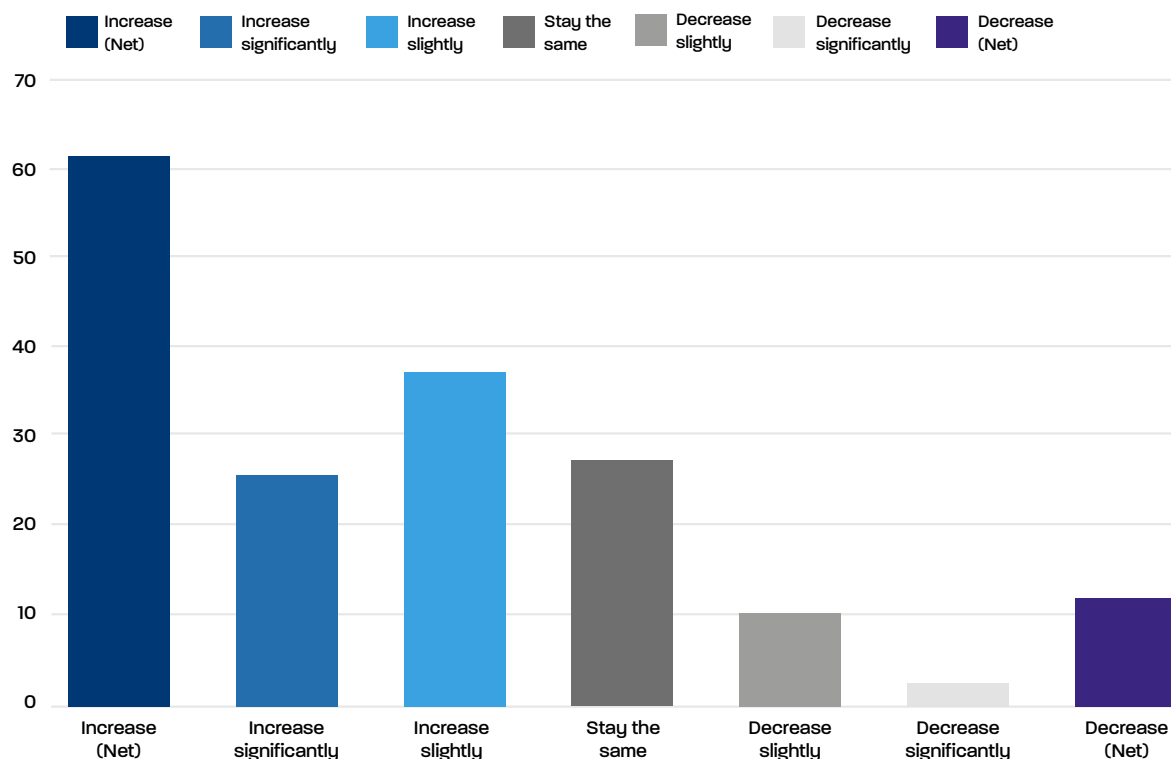
Insight 02. La fiducia nei margini rimane, ma i guadagni facili sono ormai un ricordo

Cosa ci dice questo dato

La questione dei margini riguarda ora il controllo interno. Il miglioramento dei profitti deriverà dalla disciplina negli acquisti, dall'architettura dei prezzi, dalla produttività del lavoro, dalla riduzione delle perdite, dalla gestione energetica, dalle condizioni dei fornitori e da decisioni più oculate in termini di costi di servizio.

Il controllo dei margini non è più un fenomeno episodico, ma una capacità permanente della leadership che richiede governance e approfondimento continui. Il successo nel 2026 sarà determinato meno dall'esposizione al mercato e più dalla capacità di un'organizzazione di istituzionalizzare la gestione dei margini come disciplina strategica fondamentale.

Q2. Are you predicting your EBITDA to increase or decrease in 2026 compared to 2025 (i.e. your business' profit as a net percentage of its revenue)?



Punti chiave per CEO e CFO:

La fiducia nell'EBITDA si sta consolidando attraverso leve interne e il miglioramento dovrebbe essere considerato come un programma di attuazione, non come un'ipotesi.

- Rivedere il costo del servizio per canale, segmento di clientela e categoria di prodotto per identificare la crescita a basso margine.
- Istituire una governance mensile sulle categorie di costo che incidono maggiormente sul margine, tra cui logistica, imballaggio, manodopera, energia, servizi commerciali e strutture.

Insight 03.

I leader del settore retail puntano sulle risorse umane e sulla tecnologia, oltre che sui costi

L'agenda per il 2026 è guidata dallo sviluppo della forza lavoro, dagli aggiornamenti tecnologici e dall'ottimizzazione dei costi, a dimostrazione di un settore incentrato tanto sulle capacità quanto sull'efficienza.

Principali priorità del settore retail:

- Sviluppo della forza lavoro: **43.6%**
- Ottimizzazione dei costi: **39.7%**
- Espansione del mercato: **30%**
- Aggiornamenti tecnologici: **40%**
- Innovazione di prodotto: **35.5%**

Insight 03. I leader del settore retail puntano sulle risorse umane e sulla tecnologia, oltre che sui costi



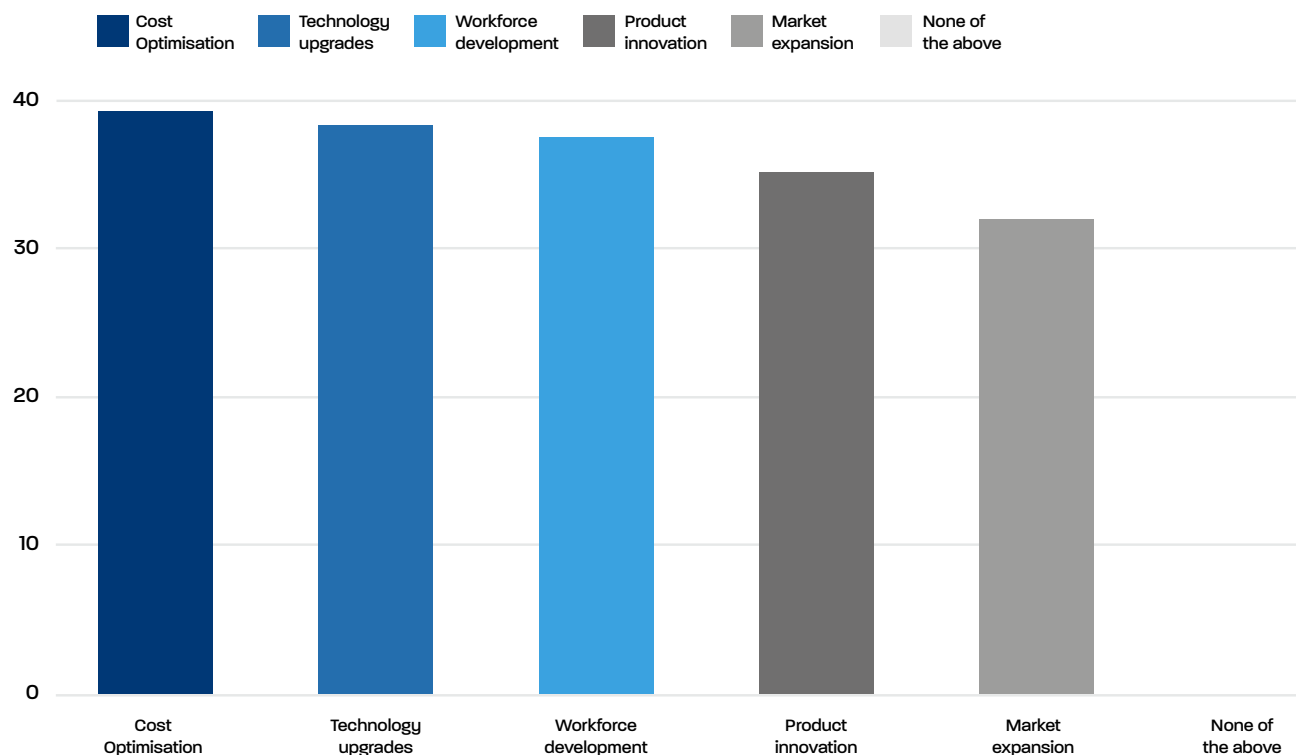
Cosa ci dice questo dato

Il peso quasi uguale attribuito alle prime tre priorità evidenzia l'importanza che il settore del commercio al dettaglio attribuisce alla produttività, in cui persone, processi e sistemi devono interagire in modo perfettamente integrato. Concentrandosi su una strategia volutamente diversificata, anziché affidarsi a un'unica leva di trasformazione, il settore è in grado di mantenere la flessibilità in un mercato in rapida evoluzione e di proteggersi dall'incertezza.

È improbabile che una singola iniziativa possa 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 privilegia la resilienza e l'adattabilità rispetto a un perseguimento unilaterale degli obiettivi. I team si trovano ad affrontare la sfida impegnativa di non dover più scegliere un'unica priorità, ma di stabilire l'ordine di priorità tra diverse, senza disperdere eccessivamente il capitale e l'attenzione del management.

Q3. Which of the following initiatives, if any, is your business prioritising in 2026? (Select up to 3)



Punti chiave per CEO e CFO:

I dirigenti senior del settore retail devono coordinare in modo integrato le risorse umane, la tecnologia e l'ottimizzazione dei costi, poiché concentrarsi su un unico fattore finirà per indebolire la resilienza nel tempo.

- È necessario collegare gli aggiornamenti tecnologici ai risultati operativi quali disponibilità, visibilità delle scorte, pianificazione della manodopera, controllo dei prezzi e produttività nell'evasione degli ordini.
- Proteggere le capacità eliminando al contempo i costi evitabili.

Insight 04.

Il potere di determinazione dei prezzi esiste ancora, ma ora va guadagnato

Il settore del retail sta affrontando con fiducia gli aumenti dei costi: due terzi degli intervistati prevedono di aumentare i prezzi. Tuttavia, questa fiducia è molto meno scontata rispetto al 2025.

I dati evidenziano l'esitazione del settore:

- Probabile (netto): **63.9%**
- Molto probabile: **26.4%**
- Abbastanza probabile: **37.6%**
- Neutrale: **27.6%**
- Improbabile (netto): **8.5%**

Insight 04. Il potere di determinazione dei prezzi esiste ancora, ma ora va guadagnato



Cosa ci dice questo dato

Il prezzo rimane una leva valida, ma sempre più soggetta a condizioni. La neutralità è in aumento e, rispetto alla fiducia emersa nell'edizione Retail dello scorso anno del Barometro della gestione dei costi, si tratta di un cambiamento significativo.

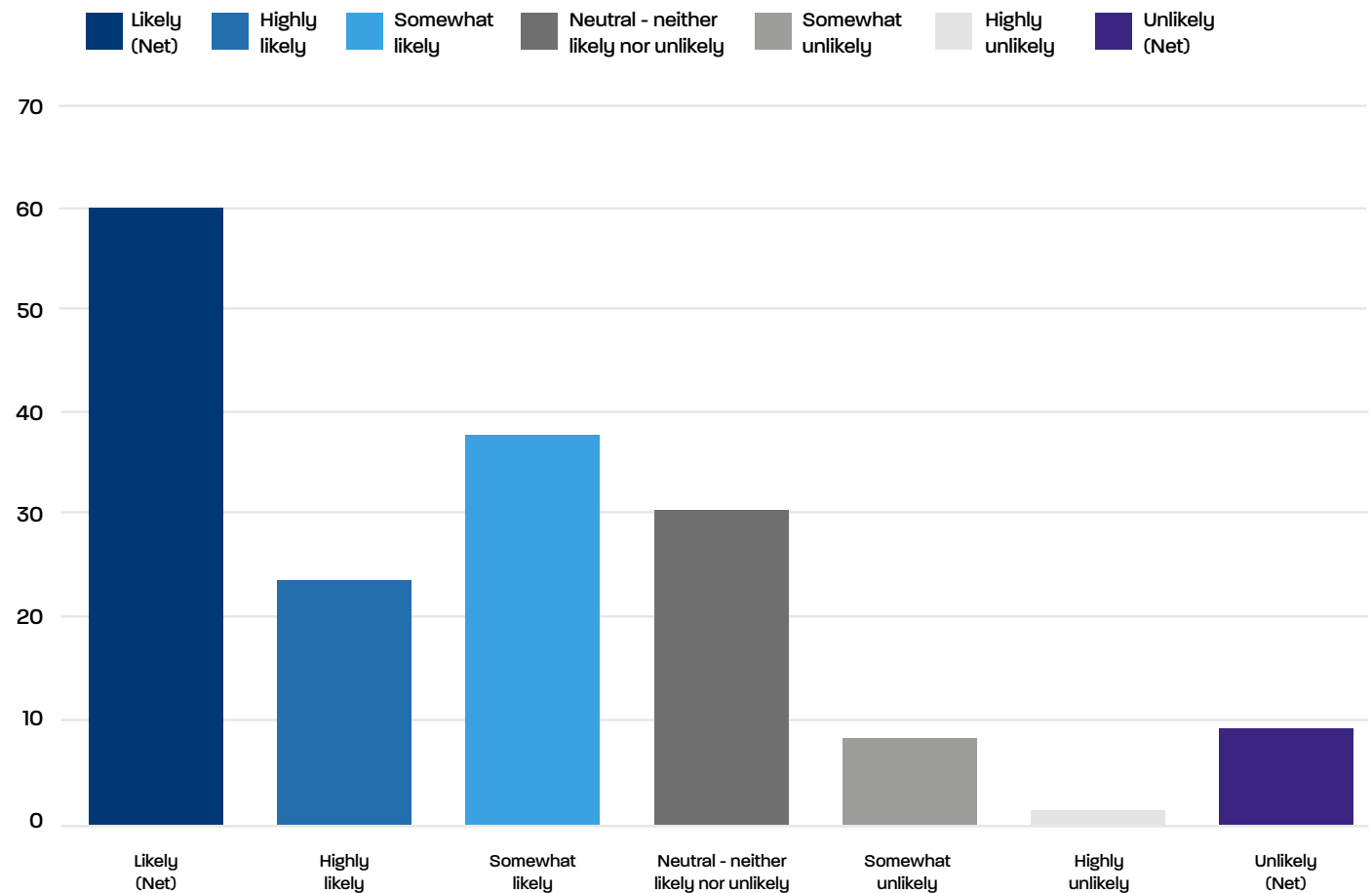
I clienti sono più sensibili; la concorrenza è più agguerrita e la percezione del prezzo è fondamentale. Il potere di determinazione dei prezzi può ancora proteggere i margini, ma solo se supportato da dati concreti, valore aggiunto e un'attenta segmentazione.

Conclusioni per CEO e CFO:

La politica dei prezzi rimane valida, ma ora è più disciplinata che discrezionale.

- Utilizzate l'elasticità, il comportamento del paniere d'acquisto e i prezzi della concorrenza per decidere dove trasferire i costi in modo totale, parziale o per nulla.
- Fornite ai team commerciali e dei punti vendita messaggi chiari sul valore e dati concreti sui costi.

Q4. How likely or unlikely do you expect the ability to pass on any cost increases to your customers through your pricing to be in the next 12 months?



Insight 05.

Un programma strategico equilibrato

Come nel 2025, anche nel 2026 nessun tema specifico domina le priorità strategiche del settore retail. Crescita, gestione dei costi, gestione dei ricavi, ottimizzazione della catena di approvvigionamento, tecnologia e sostenibilità risultano tutte molto vicine tra loro.

- Crescita o espansione: **37.3%**
- Gestione dei costi: **36.7%**
- Gestione dei ricavi: **34.8%**
- Ottimizzazione della catena di approvvigionamento: **34.5%**
- Improved technology: **34.2%**
- Sustainable objectives: **33%**

Insight 05. Un programma strategico equilibrato



Cosa ci dice questo dato

È sorprendente la distribuzione di priorità quasi equamente ponderate nel settore del commercio al dettaglio, con una differenza di appena il 4,3% tra la prima e l'ultima posizione in classifica. I team dirigenziali stanno cercando di agire su diverse leve contemporaneamente, a dimostrazione del fatto che sono tutte interconnesse e fondamentali per il successo su larga scala.

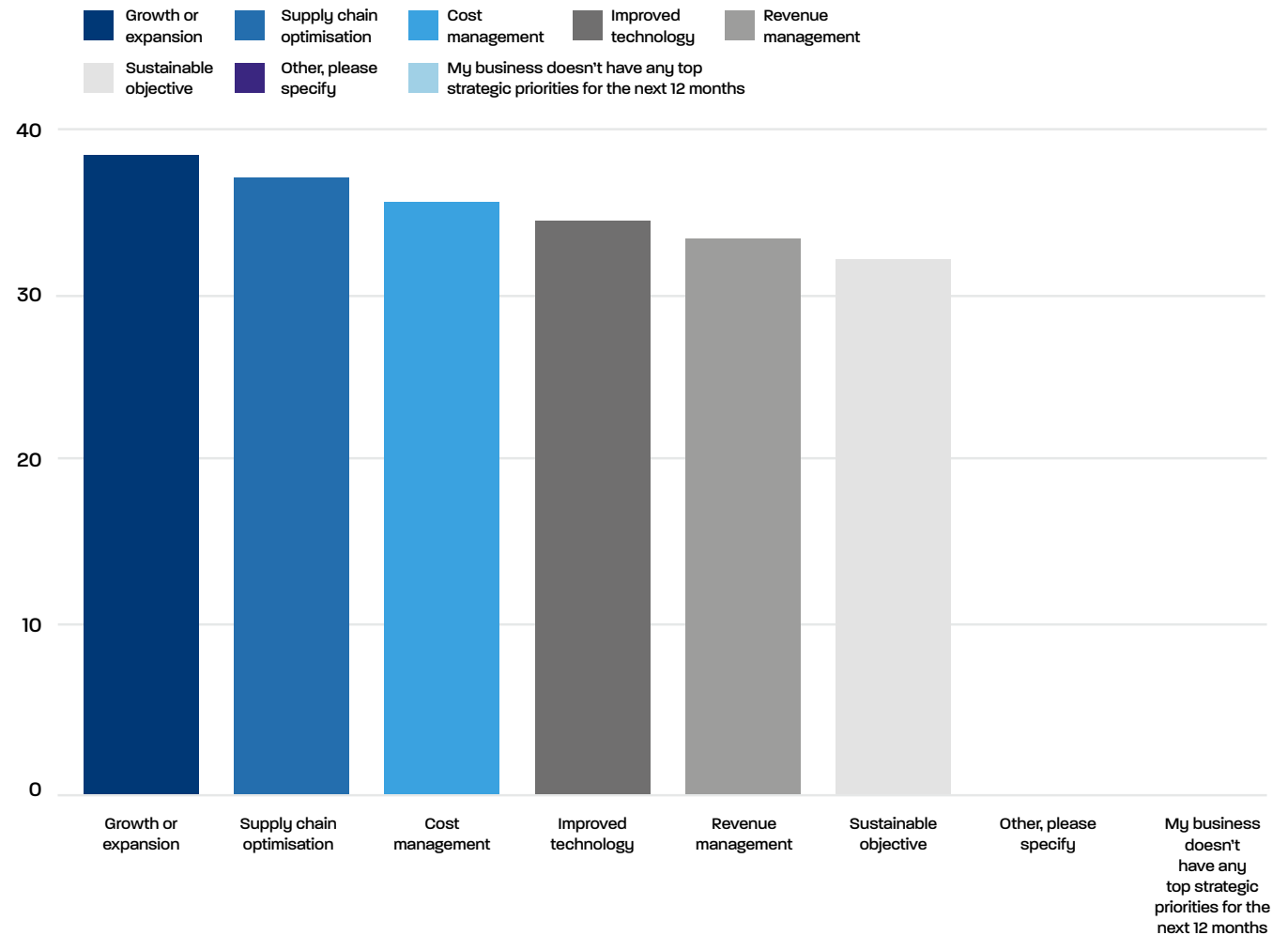
Tuttavia, i leader del settore retail non possono permettersi portafogli di trasformazione poco mirati. Ogni priorità necessita di un responsabile ben definito, con una logica di ritorno sull'investimento ben strutturata e capacità decisionali rapide. Se riusciranno a gestirle correttamente, potranno operare a pieno regime su tutti i fronti contemporaneamente.

Punti chiave per CEO e CFO:

Di fronte a così tante priorità, i leader devono assicurarsi che la propria agenda strategica miri a proteggere i margini, migliorare la resilienza e sbloccare una crescita redditizia.

- Considerare i costi, i ricavi, la catena di approvvigionamento e la sostenibilità come decisioni interconnesse piuttosto che come flussi di lavoro separati.
- Definire chiaramente le competenze decisionali e le tappe fondamentali per il ritorno sull'investimento, al fine di evitare una dispersione eccessiva di capitale e attenzione.

Q5. What, if anything, are your top strategic priorities for the next 12 months? (select up to 3)



I finanziamenti si stanno orientando verso la sostenibilità, la resilienza e l'automazione

Il settore del commercio al dettaglio sta finanziando una serie di iniziative, senza che ve ne sia una che si distingua chiaramente dalle altre. Le iniziative di sostenibilità, l'ottimizzazione della catena di approvvigionamento, le vendite e il marketing, nonché l'intelligenza artificiale e l'automazione hanno tutte attirato una notevole attenzione.

- Iniziative di sostenibilità: **37.9%**

- Ottimizzazione della catena di approvvigionamento: **37.9%**

- Vendite e marketing: **35.2%**

- Intelligenza artificiale e automazione: **35.2%**

- Integrazione verticale: **29.1%**

- Acquisizioni: **28.2%**

Insight 06. I finanziamenti si stanno orientando verso la sostenibilità, la resilienza e l'automazione



Cosa ci dice tutto questo

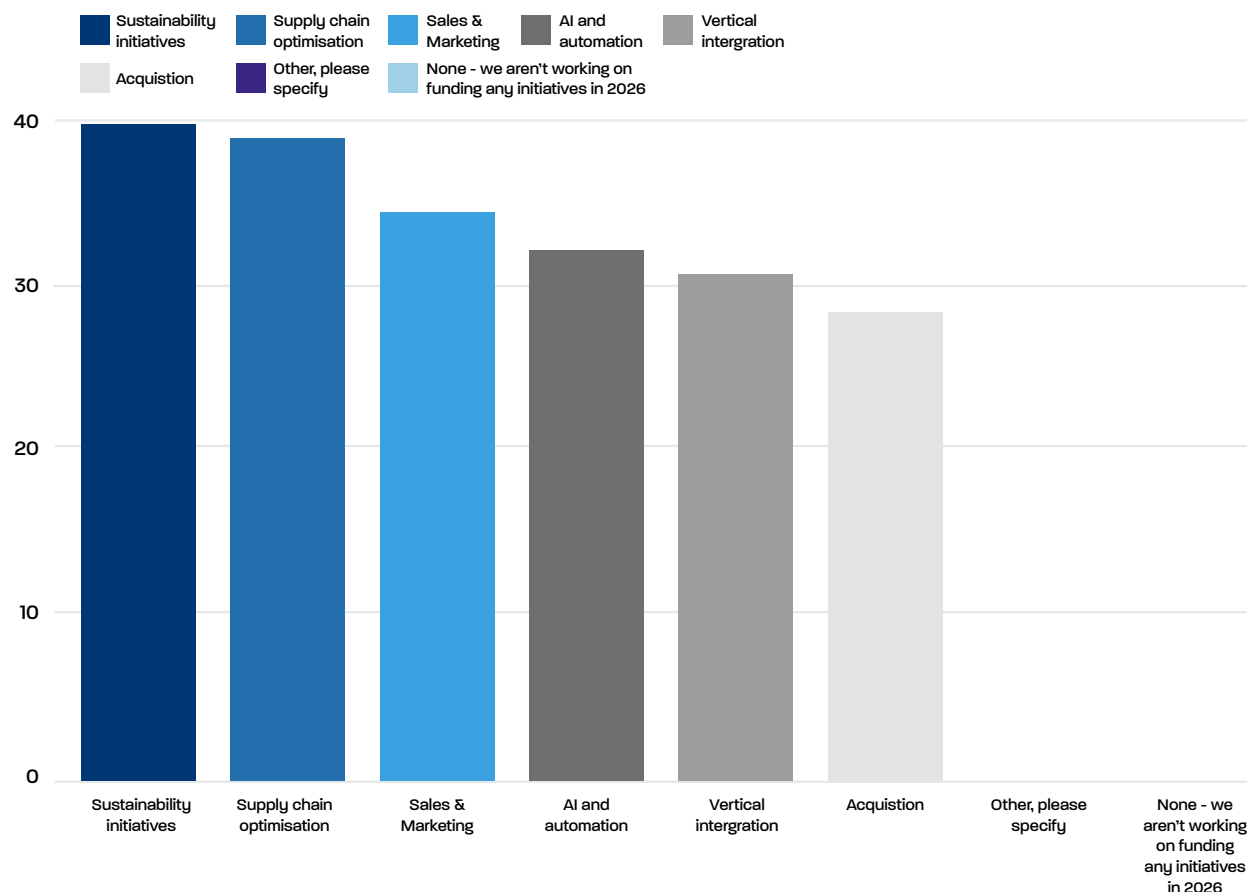
Il quadro degli investimenti nel settore del retail è ampio, ma pragmatico. La sostenibilità e l'ottimizzazione della catena di approvvigionamento sono in testa, seguite da vicino da vendite, marketing, intelligenza artificiale e automazione. I leader del retail stanno investendo laddove possono migliorare la resilienza, l'efficienza e le prestazioni commerciali.

La sostenibilità non è più solo una questione di rendicontazione o di immagine del marchio. È diventata un'iniziativa di primo piano legata alle decisioni in materia di energia, imballaggi, rifiuti, conformità, trasporti e fornitori.

Tuttavia, le intenzioni di investimento non si limitano alle sole iniziative di sostenibilità. Per i leader del settore retail, l'ottimizzazione della catena di approvvigionamento rappresenta una priorità altrettanto importante: una decisione che ha un chiaro senso dal punto di vista aziendale, vista la crescente volatilità degli ultimi anni. Ottimizzare la catena di approvvigionamento per renderla più resiliente di fronte agli eventi attuali, caratterizzati da forte volatilità, tutela la continuità operativa.

Altri investimenti pianificati sono distribuiti equamente tra vendite e marketing e IA e automazione, con un'attenzione solo leggermente ridotta all'integrazione verticale e alle acquisizioni, a dimostrazione della necessità di un finanziamento diversificato, piuttosto che concentrato su un'unica area.

Q6. What initiatives, if any, are you working on funding in 2026? (select all that apply)



Punti chiave per CEO e CFO:

Ogni iniziativa finanziata dovrebbe essere collegata ai risultati operativi e a un orizzonte di ritorno sull'investimento realistico.

- Dare priorità all'intelligenza artificiale e all'automazione laddove riducono la variabilità della manodopera, migliorano le previsioni o supportano le decisioni relative a prezzi e promozioni.
- Utilizzare l'ottimizzazione dei costi per liberare risorse interne prima di aumentare la dipendenza dall'esterno.

Le carenze di competenze e i limiti tecnologici stanno aumentando la pressione

Il settore del commercio al dettaglio sta affrontando una serie di ostacoli che si susseguono a ritmo serrato. Le carenze di manodopera, i limiti tecnologici e i problemi della catena di approvvigionamento sono in cima alla lista, seguiti a breve distanza dall'aumento dei costi.

-
- Mancanza di manodopera qualificata: **37.3%**
 - Problemi della catena di approvvigionamento: **34.8%**
 - Domanda di mercato: **30.9%**
 - Limiti tecnologici: **37%**
 - Aumento dei costi: **33%**
 - Concorrenza: **30%**

Insight 07. Le carenze di competenze e i limiti tecnologici stanno aumentando la pressione



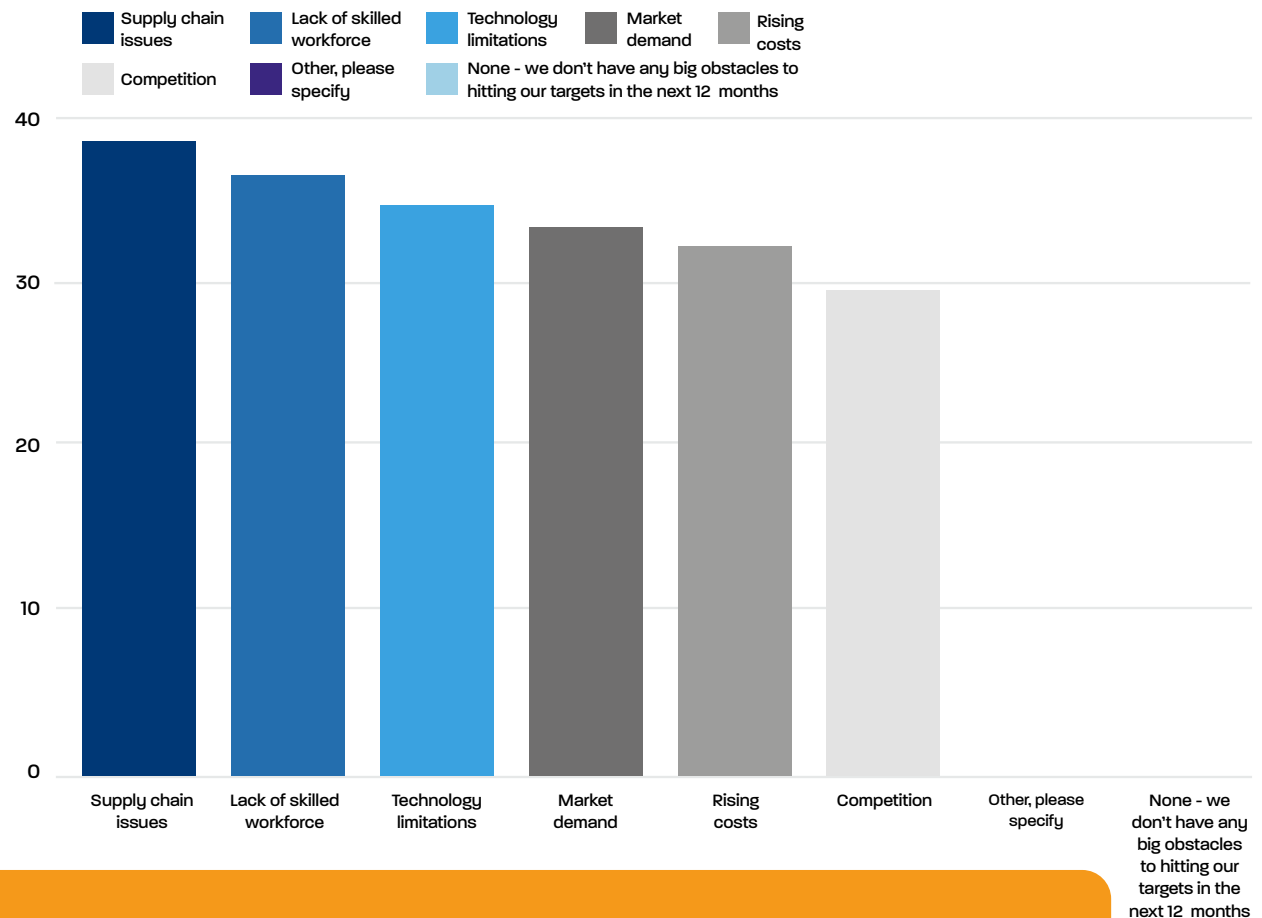
Cosa ci dice tutto questo

Nel 2026 le organizzazioni si trovano a navigare in un panorama caratterizzato da pressioni persistenti piuttosto che da problemi isolati. I leader del settore retail non solo devono fare i conti con la disponibilità di manodopera e i limiti tecnologici, ma anche con le ripercussioni su servizio, evasione degli ordini, visibilità, velocità, costi ed esperienza del cliente.

In generale, la sfida non consiste nell'identificare i problemi, ma nel gestire più pressioni contemporaneamente e nel decidere dove concentrare l'attenzione e le risorse. Una volta identificati gli ostacoli che devono affrontare, i leader del settore retail devono decidere quali rappresentano il rischio commerciale maggiore e quali interventi alleggeriranno la pressione più rapidamente.

A prevalere saranno coloro che sapranno trasformare le perturbazioni in un vantaggio: 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.

Q7. What, if any, are your company's biggest obstacles to hitting it's target in the next 12 months? (select up to 3)



Punti chiave per CEO e CFO:

I principali rischi di esecuzione nel settore retail riguardano la manodopera, la tecnologia e le reti di fornitori.

- Utilizzare l'automazione in modo selettivo per ridurre il lavoro manuale, migliorare la pianificazione e sostenere la produttività del personale in prima linea.
- Dare priorità alla visibilità della catena di approvvigionamento, alla responsabilità dei fornitori e alla disciplina nei flussi di magazzino.

La volatilità dei costi si è estesa a tutto il modello operativo

I leader del settore retail stanno affrontando una volatilità sistemica dei costi. Spiccano l'aumento dei costi della catena di approvvigionamento e delle infrastrutture, sebbene nessuna singola questione abbia prevalso sulle altre.

Le sfide inaspettate in termini di costi degli ultimi 12 mesi:

- Costi della catena di approvvigionamento: **31.5%**
- Costi delle infrastrutture: **29.7%**
- Costi dei materiali: **28.8%**
- Costi tecnologici: **28.2%**
- Costi energetici: **27.9%**
- Costi del lavoro: **27.3%**
- Fluttuazioni valutarie: **23.9%**
- Costi dei servizi: **23.9%**

Insight 08. La volatilità dei costi si è estesa a tutto il modello operativo



Cosa ci dice tutto questo

La diffusione delle sfide legate ai costi affrontate dal settore del commercio al dettaglio negli ultimi dodici mesi ci dimostra che la tradizionale pianificazione annuale del budget non è più sufficiente. Le aziende hanno bisogno di una visibilità più frequente sui costi, di un'analisi comparativa dei fornitori, di una governance dei contratti e di una pianificazione degli scenari sia per la spesa diretta che per quella indiretta.

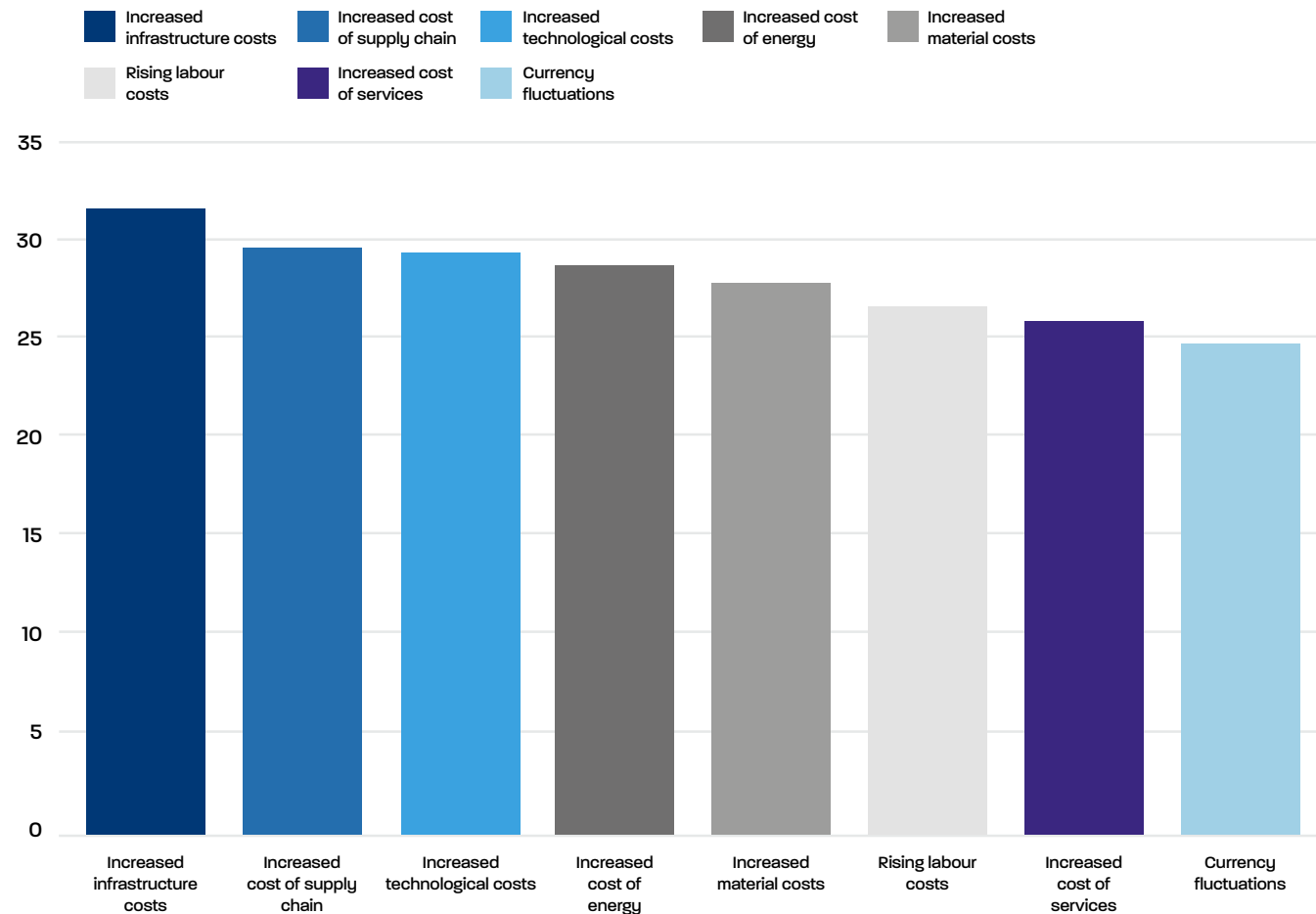
La resilienza dei costi è ormai una capacità organizzativa fondamentale, piuttosto che un aspetto tattico secondario.

Punti chiave per CEO e CFO:

Le organizzazioni necessitano di una visibilità continua sull'esposizione ai costi nelle categorie più volatili.

- Rivedere i termini contrattuali con i fornitori, l'indicizzazione, gli sconti, i volumi minimi e le date di rinnovo prima che la pressione sui costi si faccia sentire.
- Utilizzare la visibilità a livello di categoria per identificare gli sprechi nascosti e finanziare la trasformazione.

Q8. What unexpected cost challenges, if any, have your company from achieving its intended results in the past 12 months? (select all that apply)



L'ansia aziendale si sposta dalla capacità di esecuzione alla resilienza strutturale

Le preoccupazioni cambiano nel tempo. Nei prossimi 12 mesi, la forza lavoro, la sostenibilità e la tecnologia sono in testa. Al secondo anno, la catena di approvvigionamento diventa la preoccupazione principale. Al terzo anno, la redditività passa in primo piano.

I dati parlano chiaro:

Preoccupazione principale nei prossimi 12 mesi: forza lavoro e sostenibilità - **20.3%**

Al secondo posto per i prossimi 12 mesi: la tecnologia - **20%**

Principale preoccupazione per i prossimi 2 anni: la catena di approvvigionamento - **20.9%**

Al secondo posto per i prossimi 2 anni: la sostenibilità - **18.5%**

Principale preoccupazione per i prossimi 3 anni: la redditività - **20.9%**

Al secondo posto per i prossimi 3 anni: la catena di approvvigionamento - **17.3%**

Insight 09. L'ansia aziendale si sposta dalla capacità di esecuzione alla resilienza strutturale



Cosa ci dice tutto questo

L'ansia nel mondo degli affari non scompare, ma cambia forma. Nel breve termine, i leader del settore retail si concentrano sui fattori che determinano la performance: persone, sistemi e sostenibilità.

In un orizzonte temporale più lungo, l'attenzione si sposta verso la catena di approvvigionamento e la redditività. Ciò suggerisce che i leader comprendono che i problemi di esecuzione di oggi possono trasformarsi nei problemi strutturali di margine di domani se non vengono risolti.

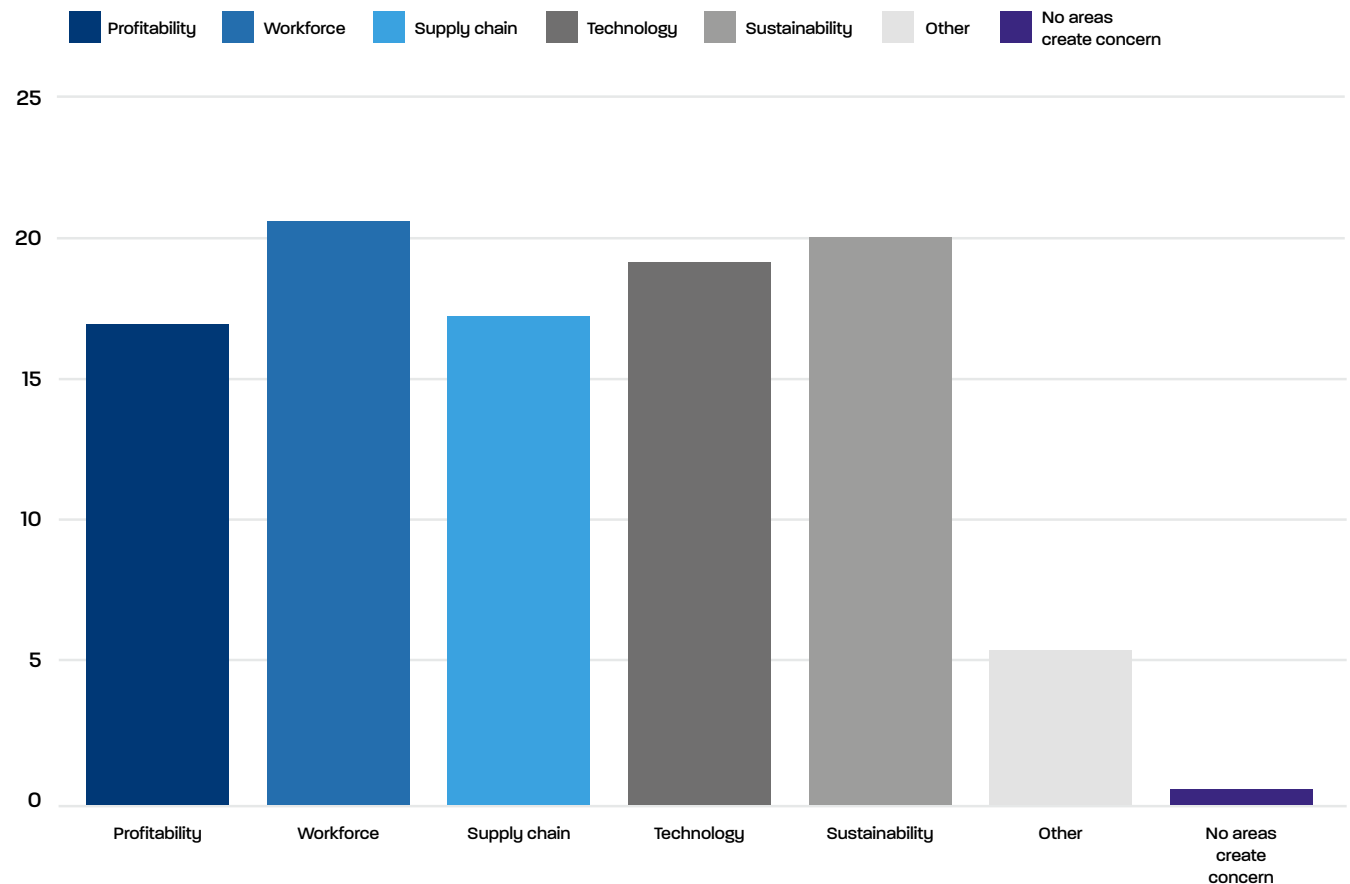
La chiave per i dirigenti è pensare a lungo termine e agire con intelligenza. Il successo deriva dal bilanciare gli investimenti tra tecnologia, resilienza operativa e redditività, piuttosto che dalla ricerca di una soluzione isolata.

Punti chiave per CEO e CFO:

La resilienza aziendale deve essere resa misurabile per monitorare meglio le criticità strutturali a lungo termine.

- Elaborare scenari di pianificazione a 12, 24 e 36 mesi che integrino manodopera, tecnologia, catena di approvvigionamento, sostenibilità e redditività.
- Utilizzare il profilo delle criticità per orientare la sequenza degli investimenti, anziché limitarsi a reagire alle questioni più urgenti nel breve termine.

Q9. What area of your company, if any, creates the most concern over the following time frames? Over the next 1 years



I dazi sono una variabile strategica

I leader del settore retail mantengono un atteggiamento positivo riguardo ai dazi: oltre due terzi degli intervistati si aspettano un impatto netto positivo sulla propria attività, ma la certezza prevista per il 2025 è diminuita. I dazi sono diventati una questione di pianificazione strategica, non solo una voce di costo relativa ai prezzi o all'approvvigionamento.

Impatto complessivo previsto dei dazi sul business:

- | | | |
|--|-------------------------------|--|
| • Impatto positivo (NETTO): 68.8% | • Nessun impatto: 6.1% | • Impatto negativo (NETTO): 22.7% |
| o Significativo: 24.5% | | o Significativo: 2.4% |
| o Moderato: 44.2% | | o Moderato: 25.2% |

Insight 10. I dazi sono una variabile strategica

Cosa ci dice tutto questo

I dazi non sono tanto una questione di costi quanto piuttosto una prova di posizionamento strategico. Il calo di fiducia tra i leader del settore retail riflette la realtà secondo cui i dazi raramente colpiscono i concorrenti in modo uniforme, e chi dispone di catene di approvvigionamento più solide o di un maggiore potere di determinazione dei prezzi può trarne vantaggio, anziché subire perdite.

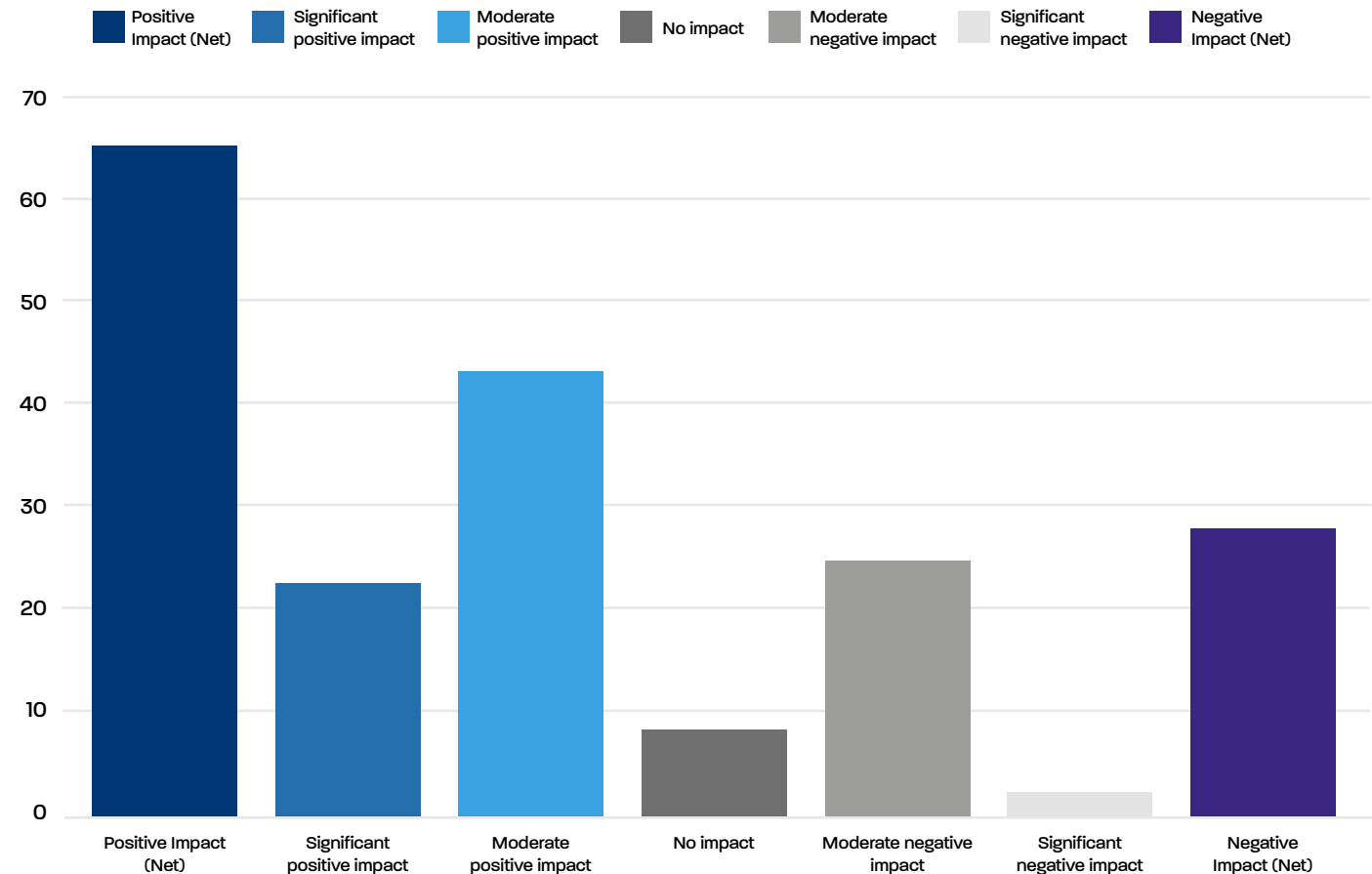
L'implicazione è chiara: i dazi possono ancora creare un vantaggio relativo, ma solo per le aziende che comprendono la propria esposizione per fornitore, prodotto, rotta, paese e segmento di clientela. Per le altre, possono comportare costi, complessità e rischi per i margini.

Consigli per CEO e CFO:

La pianificazione dei dazi doganali dovrebbe essere considerata parte integrante di una strategia più ampia di approvvigionamento, determinazione dei prezzi e concorrenza.

- Modellate l'esposizione ai dazi per fornitore, SKU, categoria, rotta e segmento di clientela.
- Identificate dove rinegoziare, reindirizzare i percorsi, ricorrere a due fonti di approvvigionamento o adeguare l'architettura delle confezioni e dei prezzi.

Q10. What overall impact, if any, do you expect tariffs to have on your business in 2026?



Osservazioni finali

L'edizione 2026 dedicata al settore retail evidenzia un settore che rimane fiducioso, ma che non dà più per scontato che lo slancio sia sufficiente a garantire da solo la performance. Si prevede ancora una crescita. Si prevede ancora un miglioramento dei margini. Gli investimenti continuano. Tuttavia, i team dirigenziali stanno ora affrontando questi tre aspetti con maggiore disciplina, maggiore realismo e maggiore affidamento sui controlli interni.

Il messaggio che emerge dall'edizione Retail di quest'anno del Cost Management Barometer è chiaro:

- **La leadership strategica sui costi sta sostituendo il controllo reattivo dei costi:** le organizzazioni più solide del settore retail utilizzeranno l'ottimizzazione dei costi per proteggere i margini, liberare liquidità e finanziare le capacità che contano di più.
- **La crescita dipende dalla qualità dei margini e dall'esecuzione:** i retailer continuano a perseguire la crescita, ma il successo dipenderà dal mix di prodotti, dall'economia dei canali, dalla disciplina dei prezzi, dal capitale circolante e dall'affidabilità del servizio.
- **La resilienza è diventata una competenza a livello di consiglio di amministrazione:** le pressioni sulla catena di approvvigionamento, le carenze di manodopera, i limiti tecnologici, la volatilità dei costi e i dazi doganali sono ormai fattori concomitanti. Le organizzazioni che otterranno risultati superiori saranno quelle che semplificheranno la complessità e risponderanno più rapidamente.

Osservazioni finali

In sintesi, il 2026 non è un anno di ridimensionamento nel settore del commercio al dettaglio. È un anno in cui è richiesta una leadership disciplinata e guidata dall'intelligence, in grado di trasformare il controllo dei costi in capacità, resilienza e forza competitiva.

ERA Group combina l'analisi dei costi, la conoscenza del mercato e le competenze strategiche in materia di approvvigionamento per supportare i team dirigenziali nei seguenti ambiti:

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

In un anno caratterizzato da compromessi strategici piuttosto che da singole scommesse, la tradizionale riduzione dei costi non è più sufficiente. ERA Group offre valore attraverso la conoscenza approfondita, aiutando le organizzazioni a trasformare il controllo in capacità, ad affrontare l'incertezza con fiducia e a guidare con determinazione il 2026 e oltre. 2026 and beyond.





Want to know more?
eragroup.com

value through insight™