



Approfondimenti e analisi di mercato per rispondere alla volatilità del mercato globale

Per anni le aziende si sono concentrate principalmente sulla gestione dell'aumento dei costi. Oggi, tuttavia, la sfida più complessa non è semplicemente l'incremento dei prezzi, ma la rapidità imprevedibile con cui questi cambiano.

Le tensioni geopolitiche, la fluttuazione del costo del carburante, le minacce informatiche e le nuove politiche commerciali non sono più eventi isolati, ma forze interconnesse che impattano direttamente sul bilancio aziendale.

In uno scenario simile, affidarsi a dati storici o a processi d'acquisto tradizionali significa accorgersi dei rincari quando l'azienda li ha già subiti. Oggi la vera leva competitiva risiede nella capacità di anticipare la volatilità: confrontare i prezzi con le reali condizioni di mercato e identificare i fattori di costo nascosti prima che diventino permanenti.

In questo secondo numero di Market Intel, gli specialisti di ERA Group analizzano come la volatilità globale stia ridisegnando la struttura dei costi in settori chiave. L'obiettivo è offrire a CFO, Direttori Acquisti e imprenditori spunti pratici e strategie concrete per trasformare l'incertezza in controllo, garantendo sostenibilità economica al proprio business.

Sommario:

Tecnologia e costi IT: quando l'innovazione si trasforma in un vincolo **2-3**

A cura di Fabio Borri, Paola Cavallero e Stefano Novarini

Il rischio è diventato un costo strategico **4-5**

A cura di Andrea Gorza

Oltre la conformità: il PPWR come strumento per migliorare l'efficienza operativa e ridurre i costi per i dirigenti aziendali **6-11**

A cura di Scipione di Lorenzo

Il vero costo non è il viaggio. È l'incertezza **12-13**

A cura di Alfredo Longo

Pulizie e instabilità dei costi: quanto stiamo pagando è ancora giustificato? **14-15**

A cura di Angelo Profili e Vincenzo La Notte



Tecnologia e costi IT: quando l'innovazione si trasforma in un vincolo

A cura di Fabio Borri, Paola Cavallero e Stefano Novarini

La tecnologia è lo strumento d'elezione con cui le aziende affrontano l'incertezza: accelera i processi, protegge i dati e abilita nuovi modelli di business. Eppure, oggi, anche la spesa IT è sempre più esposta a dinamiche di instabilità.

Secondo Gartner, nel 2026 la spesa IT mondiale raggiungerà i 6.310 miliardi di dollari (+13,5%). Tuttavia, una parte di questa crescita non produrrà necessariamente maggiore innovazione: servirà semplicemente ad assorbire listini più elevati, nuovi modelli di licensing e una crescente complessità gestionale.

Nel software, l'aumento non passa sempre dal prezzo della singola licenza. Cambiano i pacchetti, si riducono gli sconti, funzionalità prima incluse diventano a pagamento e si moltiplicano i vincoli per la riduzione degli utenti. A questo si aggiunge l'effetto stratificazione: nuove applicazioni vengono introdotte senza dismettere quelle precedenti, creando ridondanze spesso invisibili.

Nel cloud, la spesa cresce fisiologicamente insieme al business, ma lievita anche a causa di capacità sovradimensionate, ambienti di test inutilizzati, storage non necessario o consumi non governati. La vera domanda non è solo quanto stiamo spendendo, ma quanto velocemente saremmo in grado di ridurre questa spesa se cambiasse il contesto.

L'Intelligenza Artificiale aggiunge un ulteriore livello di complessità. Secondo McKinsey, quasi due aziende su tre non hanno ancora portato l'AI a scala e solo il 39% ne rileva un impatto economico tangibile. Il rischio è che licenze, capacità di calcolo e consulenze si sommino ai costi esistenti, senza sostituirli né generare vere efficienze.

Anche nell'hardware, anticipare gli acquisti per proteggersi da shortage o rincari può sembrare una mossa prudente, ma si traduce nell'immobilizzare capitale in tecnologie soggette a rapida obsolescenza.

Il rischio più critico, quindi, non è semplicemente “spendere di più”. È perdere progressivamente visibilità, flessibilità e potere negoziale. Contratti pluriennali, piattaforme proprietarie e dipendenza da pochi grandi vendor (lock-in) possono rendere il cambio di soluzione tecnicamente possibile, ma economicamente proibitivo.

Per questo, confrontare il budget IT con quello dell'anno precedente non basta più. È indispensabile disaggregare la spesa in quattro componenti:

- Volume: spendiamo di più perché il business sta crescendo?
- Prezzo: stiamo pagando di più per gli stessi servizi?
- Mix: abbiamo introdotto nuove tecnologie a maggior valore aggiunto?
- Inefficienza: stiamo pagando risorse e licenze che non producono più valore?

Da qui derivano le vere domande per CEO e CFO: quali fornitori stanno imponendo gli aumenti maggiori? Quali contratti strategici scadranno nei prossimi 12-18 mesi? Quali servizi potrebbero essere razionalizzati senza impattare l'operatività? Quanto della nuova spesa in AI sta già generando benefici misurabili?

In un mercato stabile bastava negoziare un buon prezzo. Oggi, il vero vantaggio competitivo è preservare la capacità di scelta, la trasparenza e le alternative.

Perché la tecnologia dovrebbe rendere l'azienda più flessibile. Non il contrario.



Il rischio è diventato un costo strategico

A cura di Andrea Gorza

Come l'instabilità sta cambiando il modo in cui le imprese italiane misurano, gestiscono e riducono il costo del rischio.

Inflazione, tensioni geopolitiche, eventi climatici estremi, cybercrime e fragilità delle supply chain non sono più eventi eccezionali: sono una componente permanente della struttura dei costi aziendali. I numeri italiani lo confermano. Nell'estate 2025 gli eventi climatici estremi sono costati al Paese 11,9 miliardi. Secondo il Rapporto Clusit 2026, inoltre, il 16% degli attacchi cyber gravi subiti nel mondo dal settore manifatturiero ha colpito imprese italiane.

Cambia quindi il modo di misurare il rischio: non più un'eventualità da trasferire, ma una variabile che incide su redditività, continuità operativa e capacità competitiva.

Molte imprese continuano ad associare il rischio al solo costo delle polizze. Il premio, però, è solo una parte del totale. Franchigie, fermi produttivi, perdita di produttività, gestione dei sinistri, compliance, impatti reputazionali e tempo sottratto al management generano costi spesso superiori al valore della polizza. Per questo le organizzazioni più evolute passano

dal costo delle assicurazioni al Total Cost of Risk (TCOR): l'indicatore che misura il costo economico complessivo del rischio e orienta gli investimenti verso le aree che generano maggiore valore.

Il contesto italiano rende questa evoluzione ancora più urgente. L'estensione dell'obbligo assicurativo contro le catastrofi naturali e un livello di copertura ancora limitato per molte imprese comporteranno inevitabilmente nuovi costi di adeguamento. Parallelamente il mercato si sta irrigidendo: nel 2025 i premi danni sono cresciuti del 6,6%, con il ramo Incendio in aumento del 17,1%. Le compagnie sono sempre più selettive e premiano chi dimostra una gestione strutturata del rischio: qualità dei dati, prevenzione, cybersecurity, business continuity, programmi di loss prevention. La differenza non si gioca più solo sul prezzo, ma sulla capacità di conoscere, misurare e governare i propri rischi.

La tecnologia rappresenta oggi il principale fattore abilitante. Intelligenza Artificiale, telematica, IoT e analytics consentono di individuare preventivamente le principali cause di sinistro, ridurne frequenza e gravità e rendere più efficienti i processi di gestione e liquidazione.

Da dove partire? Dal misurare il proprio Total Cost of Risk, consolidare i dati di sinistro e presentarsi al mercato con un profilo di rischio documentato. Perché oggi il vantaggio competitivo non appartiene a chi acquista le polizze meno costose, ma a chi riesce a trasformare una migliore gestione del rischio in un risultato economico.



Oltre la conformità: il PPWR come strumento per migliorare l'efficienza operativa e ridurre i costi per i dirigenti aziendali

A cura di Scipione Di Lorenzo

L'entrata in vigore del Regolamento UE 2025/40 (PPWR), in piena applicazione a partire dal 12 agosto 2026, viene generalmente percepita dai consigli di amministrazione come un costo e un ostacolo burocratico. Tra documentazione tecnica, dichiarazioni UE di conformità, limitazioni sui materiali e tasse ambientali (EPR), la visione dominante è di un ulteriore peso burocratico imposto dall'UE.

Tuttavia, un'analisi economica e operativa dettagliata rivela una realtà differente: le prescrizioni rigorose di progettazione e riduzione degli imballi imposte dal PPWR rappresentano l'opportunità migliore del decennio per semplificare la supply chain, eliminare gli sprechi di materiale e aumentare significativamente i margini operativi (EBITDA).

Area d'intervento	Leva Operativa
Logistica & Trasporti	Ottimizzazione dello spazio vuoto e saturazione pallet
Contributi Ambientali (EPR)	Eco-modulazione e conversione monomateriale (Classe A/B)
Procurement Packaging	Razionalizzazione e consolidamento codici (SKU)
Magazzino & Handling	Standardizzazione formati e velocizzazione imballo

1. Il falso mito del PPWR: Dalla tassa sulla conformità a una leva strategica

Nelle maggior parte delle aziende, il dossier PPWR è stato delegato solo agli uffici qualità, regolamentazione o sostenibilità. Questo approccio a compartimenti stagni rappresenta un errore strategico. Quando una normativa richiede la revisione dei materiali, la riduzione del peso e del volume e la riciclabilità, si interviene direttamente sulle principali voci di spesa del conto economico: acquisto, trasporti, spazio di magazzino e tasse ambientali.

Con la fine della vecchia Direttiva 94/62/CE, il Regolamento europeo crea regole armonizzate e vincolanti per tutto il mercato unico. Ma mentre i concorrenti affrontano la scadenza con interventi di emergenza, i dirigenti possono sfruttare l'armonizzazione europea per condurre un'analisi approfondita del packaging.

2. Le quattro leve di ottimizzazione economica create dal regolamento

Il PPWR introduce norme tecniche che si traducono in opportunità di risparmio per la direzione finanziaria (CFO) e per la direzione acquisti (CPO).

Leva A: La guerra all'aria trasportata (ottimizzazione del rapporto peso/volume)

Il PPWR impone regole rigorose per ridurre lo spazio vuoto negli imballaggi secondari, terziari e per l'e-commerce, richiedendo tassi minimi di saturazione e vietando gli imballaggi superflui. Nell'industria manifatturiera e distributiva, il trasporto di "aria imballata" è una delle principali fonti di spreco. Ridisegnare le geometrie del confezionamento per eliminare i vuoti significa ridurre l'altezza complessiva delle scatole o il footprint del packaging primario. Il risultato sul conto economico è immediato:



- Aumento del numero di unità trasportate
- Riduzione dei costi di spedizione: meno camion in strada, riduzione dell’impatto del peso volumetrico.
- Minore spazio occupato a magazzino: riduzione delle aree di stoccaggio, con conseguente riduzione dei costi o liberazione di spazio per la produzione.

Leva B: Razionalizzazione del portafoglio SKU e standardizzazione

Nel corso degli anni, molte aziende accumulano decine di varianti di imballaggio per soddisfare esigenze episodiche del marketing o di singoli clienti. Questo frammenta il potere d’acquisto e appesantisce le linee di produzione.

Il lavoro di mappatura richiesto dal PPWR (raccolta dati sui materiali e sulle funzioni dell’imballaggio) offre la giustificazione perfetta per operare una razionalizzazione estrema dei codici di confezionamento:

- Riduzione delle varianti di scatole, ad esempio da 50 a 12 formati standard, che permette di aggregare i lotti d’acquisto e ottenere un miglior prezzo dai fornitori.
- Riduzione dei tempi di fermo macchina per cambio formato.
- Gestione semplificata delle scorte e riduzione del capitale bloccato.

Leva C: Arbitraggio finanziario sui contributi EPR

I contributi per la responsabilità estesa del produttore (EPR) non sono costi fissi ineludibili. Con l’adozione delle classi di prestazione di riciclabilità (dalla Classe A alla Classe C), le tariffe EPR saranno sempre più eco-modulate. Un imballaggio plurimateriale o non riciclabile subirà tasse fino a 3-5 volte

superiori rispetto a una soluzione monomateriale o ad alta riciclabilità (Classe A/B). Riprogettare il packaging verso soluzioni monomateriale non è solo un atto di responsabilità ambientale ma un vero arbitraggio sulle tasse ambientali, capace di generare risparmi diretti a doppia cifra.

Leva D: Digitalizzazione della supply chain, imballi e riduzione dei rischi operativi

L’obbligo di garantire la tracciabilità della documentazione tecnica, delle schede materiali e della dichiarazione di conformità lungo tutta la filiera richiede una digitalizzazione dei dati di imballaggio. L’adozione di piattaforme digitali e sistemi di collaborazione con i fornitori:

- Elimina le inefficienze amministrative e la gestione manuale dei certificati.
- Azzera il rischio di blocco merce alla dogana o di contestazioni da parte della Grande Distribuzione Organizzata.
- Protegge il business da sanzioni cumulative e imprevedibili nei mercati internazionali.

3. Matrice strategica: Impatto sul conto economico e tempi di ritorno (ROI)

Un piano di ottimizzazione del packaging attivato grazie al PPWR non richiede necessariamente investimenti importanti, ma genera benefici ricorrenti:

Leva Operativa	Payback
Ottimizzazione dello spazio vuoto e saturazione pallet	3-6 mesi
Eco-modulazione e conversione monomateriale (Classe A/B)	6-12 mesi
Razionalizzazione e consolidamento codici (SKU)	1-2 mesi
Digitalizzazione dei certificati	4-8 mesi



4. La tabella di marcia per le aziende

Per trasformare il PPWR da vincolo normativo in un progetto di impatto sul margine aziendale, la direzione può impostare una tabella di marcia in quattro fasi aperte:

Audit integrato costi e conformità (mappatura):

Non limitarsi alla semplice raccolta dei certificati dei fornitori. Creare una matrice che associ a ciascuna famiglia di imballaggio il relativo costo d'acquisto, il volume trasportato, la saturazione del pallet, l'impatto a magazzino e la fascia di contributo EPR versata.

Benchmarking degli spazi vuoti e dei materiali:

Isolare il 20% delle SKU che genera l'80% dei costi di packaging e spedizione. Valutare il margine di riduzione volumetrica e la fattibilità del passaggio a strutture monomateriali più performanti ed economiche.

Consolidamento del sourcing e riprogettazione:

Sfruttare la revisione dei capitolati tecnici per eliminare le customizzazioni inutili. Utilizzare i volumi consolidati per rinegoziare contratti con i fornitori di imballaggio, ottenendo prezzi di scala.

Governance interfunzionale permanente:

Spostare la gestione del packaging al di fuori dei soli dipartimenti tecnici o di sostenibilità. Istituire un comitato permanente tra Acquisti/Logistica, Finance/Sostenibilità per monitorare costantemente i KPI di costo, saturazione e imposte ambientali.

5. Conclusione: Guidare il cambiamento o subirne i costi

Il Regolamento UE 2025/40 segna un momento decisivo per l'industria europea. Le aziende che affronteranno la scadenza con una mentalità strettamente burocratica rischiano di subire un aumento esponenziale dei costi di produzione, di extra-tasse ambientali e di inefficienze logistiche.

Al contrario, i gruppi capaci di interpretare il PPWR come un pretesto regolatorio per condurre un'analisi severa dei costi di packaging e della supply chain trasformeranno un obbligo di legge in un vantaggio competitivo duraturo e in un solido driver di marginalità.



Il vero costo non è il viaggio. È l'incertezza.

A cura di Alfredo Longo

Il problema non è più quanto costa viaggiare. Il problema è che nessuno sa quanto costerà domani.

Per anni la gestione dei viaggi aziendali si è basata su uno scenario prevedibile: domanda, stagionalità e disponibilità di voli consentivano di pianificare trasferte e budget con un buon livello di affidabilità.

Oggi questo paradigma è cambiato. Le aziende non affrontano semplicemente un aumento delle tariffe, ma una crescente instabilità del costo del viaggio, determinata da fattori geopolitici, economici e operativi che possono modificare le tariffe nel giro di

pochi giorni. Un budget elevato si gestisce; uno imprevedibile rende complessa la pianificazione finanziaria.

Le tensioni in Medio Oriente, il conflitto in Ucraina e la chiusura dello spazio aereo russo costringono molte compagnie aeree a percorrere rotte più lunghe, aumentando consumi e costi operativi. A questo si aggiungono i ritardi nelle consegne di nuovi aeromobili, il SAF, l'aumento dei premi assicurativi, la carenza di personale e gli eventi climatici estremi, che generano ritardi, cancellazioni e costi imprevisti.

Per il mercato italiano questa dinamica

è particolarmente critica. Le imprese esportatrici italiane dipendono dai viaggi d'affari per sviluppare mercati, assistere clienti e coordinare filiere internazionali. Quando il costo delle trasferte diventa imprevedibile aumenta non solo la spesa, ma anche l'incertezza nella pianificazione economica e finanziaria. Per molte PMI, prive di un travel management strutturato, la vera sfida è dotarsi di processi e strumenti per governare una volatilità destinata a diventare strutturale. Eppure, la trasferta non è una semplice voce di costo, ma un investimento per generare ricavi, sviluppare mercati e mantenere relazioni con clienti e fornitori.

Ridurre la volatilità dei viaggi all'andamento del petrolio sarebbe oggi un errore. Il costo di una trasferta dipende dall'interazione tra geopolitica, capacità disponibile,

sostenibilità, rischio operativo e resilienza delle supply chain.

In questo scenario anche il procurement deve evolvere. Negoziare una buona tariffa non basta più. Servono processi decisionali rapidi, travel policy aggiornate, flessibilità contrattuale e monitoraggio continuo del mercato. Analisi dei dati e intelligenza artificiale aiutano a individuare nuovi trend e supportare decisioni più efficaci.

L'instabilità non è più un evento eccezionale da gestire, ma una condizione permanente da governare. Le aziende che sapranno anticipare e governare i cambiamenti avranno un vantaggio competitivo. Perché oggi il vero costo non è il viaggio: è l'incertezza. E la capacità di governarla è diventata un fattore strategico di competitività.



Pulizie e instabilità dei costi: quanto stiamo pagando è ancora giustificato?

A cura di Angelo Profili e Vincenzo La Notte

Analisi e nuovi strumenti per verificare la congruità dei costi e individuare opportunità di efficienza

Volatilità dei prezzi, tensioni geopolitiche, supply chain meno prevedibili e crescita del costo del lavoro stanno rendendo sempre più complessa la pianificazione dei costi aziendali. Anche i servizi di pulizia, pur essendo prevalentemente labour intensive, risentono di questa instabilità, con una pressione crescente sui budget delle aziende committenti.

Quando alcune componenti di costo sfuggono al controllo dell'impresa, diventa ancora più importante intervenire su quelle che possono essere gestite. Nei servizi di pulizia questo significa innanzitutto superare la convinzione che l'unica possibilità di risparmio sia ottenere una tariffa oraria più bassa o una riduzione del servizio.

La vera opportunità è spostare l'attenzione dalle ore acquistate al risultato richiesto, verificando se l'attuale configurazione del servizio sia ancora quella più efficiente.

Un approccio coerente anche con la natura stessa dell'appalto, che non dovrebbe tradursi nella mera fornitura di ore di manodopera, ma nell'affidamento a un fornitore dell'organizzazione e della responsabilità del servizio. È un passaggio particolarmente importante nei contratti stratificatisi nel tempo, nei quali esigenze e organizzazione degli spazi possono essere cambiate senza una corrispondente revisione del servizio.

Oggi Intelligenza Artificiale e strumenti avanzati di analisi, integrati con l'esperienza specialistica, consentono di valutare con maggiore rapidità la congruità delle proposte e di costruire uno Should Cost capace di fornire riferimenti oggettivi per orientare la negoziazione. La tecnologia non sostituisce la competenza, ma aumenta la capacità di leggere situazioni complesse e individuare

opportunità che potrebbero altrimenti rimanere nascoste.

Ma ottimizzare non significa semplicemente spendere meno. Occorre poter dimostrare che il risultato ottenuto rimanga coerente con le aspettative. Per questo è fondamentale disporre di strumenti oggettivi di valutazione del livello di servizio, in grado di misurare la situazione iniziale e verificare successivamente gli effetti dell'intervento.

In una fase di forte instabilità, non tutti gli aumenti possono essere evitati. È però possibile evitare di subirli passivamente. Una verifica specialistica e indipendente può evidenziare eventuali margini di efficienza, fornire basi solide alla negoziazione e consentire di intervenire sui costi mantenendo sotto controllo la qualità del servizio.

2026.2

MarketINTEL

Approfondimenti e analisi di mercato per una supply chain più efficiente



Vuoi saperne di più?
eragroup.com

value through [insight](https://insight.it)™