

Dipartimento di Impresa e Management

Corso di Laurea Magistrale in Amministrazione Finanza e Controllo

Cattedra: Scenari Macroeconomici Internazionali

Le strategie adottate dalle imprese per affrontare l'inflazione

Prof. Mauro Visaggio

Musaio

RELATORE

CORRELATORE

Prof. Alessandro

Francesco Vigilante matr. 781151

CANDIDATO

Anno Accademico 2024/2025

Abstract

Il ritorno dell'inflazione, dopo oltre un decennio di stabilità dei prezzi, rappresenta uno dei fenomeni economici più rilevanti e complessi dell'ultimo ventennio. Le cause che ne hanno determinato la riemersione sono molteplici e intrecciate: gli squilibri tra domanda e offerta generati dalla pandemia di Covid-19, le difficoltà strutturali delle catene globali del valore, la crisi delle materie prime e, infine, le tensioni geopolitiche innescate dal conflitto russo-ucraino. Questi fattori hanno prodotto una crescita generalizzata dei prezzi, incidendo in modo significativo non solo sulle scelte di politica economica, ma anche sui modelli organizzativi e strategici delle imprese.

Il presente lavoro si propone di analizzare in maniera sistematica e critica le conseguenze dell'inflazione sul tessuto produttivo, mettendo in luce le differenti modalità di adattamento adottate dalle aziende nei principali comparti economici: manifatturiero, servizi, retail e tecnologia. Attraverso una combinazione di analisi macroeconomica, esame settoriale e studio di casi concreti, la ricerca evidenzia come strumenti quali la revisione dei prezzi, l'efficientamento dei processi interni, la digitalizzazione, la ristrutturazione delle supply chain e l'innovazione di prodotto si configurino come leve decisive per preservare redditività e competitività in un contesto di crescente instabilità.

I risultati mostrano come le imprese dotate di maggiore agilità organizzativa abbiano saputo trasformare le sfide inflazionistiche in opportunità di rafforzamento competitivo, sviluppando modelli di business più resilienti e orientati al lungo termine. Ne emerge la necessità di politiche manageriali e istituzionali coordinate, capaci di sostenere la capacità di adattamento.

INDICE

INTRODUZIONE	1
CAPITOLO 1. IL RITORNO DELL'INFLAZIONE: CAUSE E IMPATTI MACROECONOMICI	3
1.1 LA RIPRESA POST-PANDEMIA: SQUILIBRI TRA DOMANDA E OFFERTA	3
1.2 LE POLITICHE MONETARIE E FISCALI ESPANSIVE	5
1.3 LE CATENE DEL VALORE GLOBALI E LA CRISI DELLE MATERIE PRIME	8
1.4 GUERRA IN UCRAINA E SHOCK ENERGETICO	9
1.5 EFFETTI DELL'INFLAZIONE SU CRESCITA, OCCUPAZIONE E POTERE D'ACQUISTO	11
CAPITOLO 2. CONSEGUENZE DELL'INFLAZIONE SUL SISTEMA PRODUTTIVO E SULLE IMPRESE	14
2.1 PRESSIONI SUI COSTI: MATERIE PRIME, ENERGIA E LOGISTICA	14
2.2 AUMENTO DEI SALARI E TENSIONI SUL MERCATO DEL LAVORO	15
2.3 POLITICHE DI PREZZO E SOSTENIBILITÀ DEI MARGINI	17
2.4 INFLAZIONE, INVESTIMENTI E CONDIZIONI DI ACCESSO AL CREDITO	19
2.5 DIFFERENZE SETTORIALI: MANIFATTURA, SERVIZI, RETAIL E TECNOLOGIA	20
CAPITOLO 3. LE STRATEGIE AZIENDALI DI RISPOSTA ALL'INFLAZIONE	23
3.1 POLITICHE DI PREZZO E RUOLO DELL'ELASTICITÀ DELLA DOMANDA	23
3.2 INTRODUZIONE DI PRODOTTI ALTERNATIVI A BASSO COSTO	24
3.3 EFFICIENZA OPERATIVA E STRATEGIE DI CONTENIMENTO DEI COSTI	25
3.4 RISTRUTTURAZIONE DELLE CATENE DI APPROVVIGIONAMENTO	26
3.5 DIGITALIZZAZIONE E AUTOMAZIONE COME LEVE DI CONTRASTO ALL'INFLAZIONE	28
3.6 DIVERSIFICAZIONE GEOGRAFICA E DI PORTAFOGLIO PRODOTTI	30
3.7 GESTIONE FINANZIARIA E STRUMENTI DI COPERTURA DAL RISCHIO INFLATTIVO	31
3.8 VERSO L'ANALISI EMPIRICA: SINTESI E IMPLICAZIONI STRATEGICHE	33
CAPITOLO 4. EVIDENZE EMPIRICHE: CASI AZIENDALI POST-PANDEMICI	35
4.1 IMPRESE RESILIENTI: STRATEGIE E LEVE DEL SUCCESSO POST-COVID	35
4.1.1 CASO A: UNA MULTINAZIONALE DEL SETTORE ALIMENTARE	37
4.1.2 CASO B: UN'AZIENDA TECNOLOGICA	39
4.2 IMPRESE IN DIFFICOLTÀ: CRITICITÀ STRUTTURALI E STRATEGIE DI RISPOSTA INEFFICACI	41
4.3 CONFRONTO TRA PMI E GRANDI IMPRESE	43
4.4 IL RUOLO DEL SETTORE PUBBLICO E GLI INCENTIVI GOVERNATIVI	45
CAPITOLO 5. CONSIDERAZIONI FINALI E PROSPETTIVE PER LA POLITICA ECONOMICA E LA GESTIONE D'IMPRESA	48
5.1 L'INFLAZIONE COME VARIABILE STRUTTURALE DI LUNGO PERIODO	48
5.2 LEZIONI TRATTE DALL'ERA POST-COVID	49
5.3 IMPLICAZIONI PER LA POLITICA ECONOMICA E LA GESTIONE D'IMPRESA	51
5.4 PROSPETTIVE PER LE IMPRESE IN CONDIZIONI DI INSTABILITÀ MACROECONOMICA	52
5.5 CONCLUSIONI E PROSPETTIVE DI RICERCA	54
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	57

Introduzione

Dopo un lungo periodo di relativa stabilità dei prezzi, l'inflazione è tornata al centro del dibattito economico e politico mondiale (European Central Bank, 2024b; International Monetary Fund, 2025; OECD, 2023).

Nel decennio successivo alla crisi finanziaria del 2008, le economie avanzate hanno registrato soltanto incrementi contenuti dei prezzi, mentre le preoccupazioni maggiori riguardavano il rischio di deflazione e la persistente debolezza dell'attività economica. In tale contesto, le banche centrali hanno adottato politiche espansive, mantenendo tassi d'interesse prossimi allo zero e realizzando ampi programmi di acquisto di titoli, accompagnati da misure fiscali a sostegno della domanda, con l'apparente consolidarsi della cosiddetta "grande moderazione" (European Central Bank, 2023; International Monetary Fund, 2021; OECD, 2022a, 2022b).

La pandemia di COVID-19 ha interrotto bruscamente questo equilibrio. L'emergenza sanitaria ha generato un duplice shock, con il blocco della produzione e dei traffici internazionali, quindi una rapida ripresa della domanda alla riapertura, che si è scontrata con catene di fornitura fragili e poco reattive (Alessandria et al., 2023; Baldwin & Weder di Mauro, 2020; McKinsey Global Institute, 2020; UNCTAD, 2023; World Bank, 2022).

Lo squilibrio tra domanda e offerta ha alimentato le prime ondate inflazionistiche, poi amplificate dalla crisi energetica e alimentare innescata dalla guerra in Ucraina, con un aumento dell'incertezza geopolitica e difficoltà nell'accesso a risorse strategiche, in particolare in Europa (European Central Bank, 2022; FAO, 2025; International Energy Agency, 2022; López, Odendahl, Párraga, & Silgado-Gómez, 2024; Minesso, Rubene, Sala, & Tagliabracci, 2023; S&P Global Commodity Insights, 2023; World Bank, 2022; Bruegel, 2022–2025).

L'attuale dinamica inflazionistica discende dall'interazione di molteplici forze, tra cui l'elevata liquidità accumulata negli anni precedenti, le criticità logistiche, il rincaro delle materie prime, gli shock energetici e le tensioni internazionali. L'inflazione si manifesta su scala globale, con intensità e tempi differenziati tra aree geografiche, incidendo sulle scelte di politica economica e sulle strategie aziendali (Bank for International Settlements, 2022; European Central Bank, 2024a; International Monetary

Fund, 2022; UNCTAD, 2022; World Bank, 2024; S&P Global Market Intelligence, 2025).

Questo lavoro analizza come l'inflazione stia ridisegnando gli equilibri macroeconomici e quali conseguenze produca sul tessuto produttivo. L'obiettivo è duplice: ricostruire cause ed effetti del fenomeno e, in parallelo, osservare come le imprese stiano adattando modelli operativi e scelte strategiche in un contesto più instabile e meno prevedibile.

La trattazione si articola in cinque capitoli. Il primo esamina le cause dell'inflazione post-pandemica, con attenzione agli squilibri tra domanda e offerta, agli effetti delle politiche economiche espansive, alle interruzioni nelle catene globali di approvvigionamento, alla dinamica delle materie prime e agli shock energetici legati al conflitto in Ucraina.

Il secondo adotta la prospettiva d'impresa, illustrando come l'inflazione condizioni redditività, dinamica salariale, accesso al credito e decisioni di investimento, con un confronto tra settori.

Il terzo approfondisce le strategie manageriali, dall'aggiornamento dei listini agli interventi di efficientamento, dalla ristrutturazione delle *supply chain* alla trasformazione digitale, fino agli strumenti di gestione del rischio.

Il quarto presenta casi aziendali post-COVID, mettendo in luce tanto esperienze di successo quanto criticità. Il quinto raccoglie considerazioni conclusive e piste prospettiche per la politica economica e la gestione d'impresa.

L'elaborato propone dunque una lettura critica dei cambiamenti in atto e individua leve operative di resilienza per le imprese, collegando l'evoluzione delle dinamiche inflazionistiche alle trasformazioni dell'economia globale e al ruolo delle decisioni strategiche nel lungo periodo.

CAPITOLO 1. Il ritorno dell'inflazione: cause e impatti macroeconomici

1.1 La ripresa post-pandemia: squilibri tra domanda e offerta

Il periodo successivo alla crisi pandemica di COVID-19 ha rappresentato una fase di straordinaria complessità per l'economia globale (International Monetary Fund, 2022; OECD, 2022b).

La ripresa, pur rapida, è stata accompagnata da squilibri strutturali che hanno posto sotto pressione la stabilità dei mercati (OECD, 2023). Nei mesi più critici della pandemia, l'economia mondiale ha subito uno shock senza precedenti: la domanda di beni e servizi è crollata, per effetto delle restrizioni alla mobilità, della chiusura temporanea di numerose attività produttive e commerciali e dell'incertezza diffusa, con una contrazione di consumi e investimenti assimilabile a una recessione globale improvvisa e sincronizzata (Baldwin & Weder di Mauro, 2020; International Monetary Fund, 2021).

Dal lato dell'offerta, molte imprese hanno ridotto la produzione, licenziato personale, o sospeso le attività. La contrazione non è stata uniforme: turismo, intrattenimento e ristorazione hanno subito blocchi quasi totali, mentre i comparti sanitario e tecnologico hanno registrato incrementi della domanda, seppur accompagnati da rilevanti difficoltà logistiche e organizzative (UNWTO, 2024; World Bank, 2022).

Le catene di approvvigionamento globali, già vulnerabili per l'elevata interdipendenza e la concentrazione produttiva in pochi poli, hanno evidenziato fragilità crescenti (Accenture, 2022; McKinsey Global Institute, 2020).

Con l'allentamento delle restrizioni e l'avvio delle campagne vaccinali, lo scenario si è rapidamente invertito. Dopo mesi di consumi compressi, le famiglie hanno riversato sul mercato una domanda eccezionalmente elevata, alimentata dal desiderio di ritorno alla normalità e sostenuta da politiche fiscali espansive, trasferimenti diretti e agevolazioni creditizie (International Monetary Fund, 2022; OECD, 2022b).

Parallelamente, le banche centrali hanno mantenuto condizioni monetarie ultra-accomodanti, favorendo ampia liquidità e stimolando la spesa.

L'offerta non ha tuttavia reagito con pari rapidità. Le *supply chain* globali hanno incontrato ostacoli complessi, tra cui la scarsità di semiconduttori, la congestione portuale, l'aumento dei costi di trasporto e i ritardi nei processi produttivi e distributivi (Drewry, 2025; UNCTAD, 2023; World Bank, 2024).

Molte imprese hanno inoltre faticato a reperire manodopera qualificata, o a reintegrare prontamente i lavoratori sospesi, con ulteriori rigidità sul lato produttivo (OECD, 2023). Il profondo disallineamento tra domanda e offerta ha così alimentato diffuse pressioni inflazionistiche.

Già nei primi mesi del 2022, gli indicatori hanno segnalato la portata del fenomeno: negli Stati Uniti e nell'area dell'euro l'indice dei prezzi al consumo è cresciuto ben oltre le medie storiche; negli Stati Uniti, in particolare, l'inflazione annua ha superato il 7 per cento, valore ampiamente superiore al target del 2 per cento della Federal Reserve (International Monetary Fund, 2022; OECD, 2023).

Le autorità economiche si sono trovate di fronte a un dilemma: proseguire nel sostegno a una ripresa ancora fragile, oppure intervenire con decisione per evitare un'inflazione fuori controllo (European Central Bank, 2024a; International Monetary Fund, 2025).

Gli effetti sono stati eterogenei tra settori. L'industria automobilistica è risultata tra le più penalizzate, per la carenza di semiconduttori indispensabili ai veicoli di nuova generazione (UNCTAD, 2023; World Bank, 2024).

Anche il settore tecnologico e l'elettronica di consumo hanno risentito della crisi dei chip, con ritardi e rincari che hanno colpito computer, console e dispositivi digitali, in un contesto di forte domanda legata allo *smart working* e alla didattica a distanza (OECD, 2023).

Analoghe difficoltà hanno interessato il manifatturiero nel suo complesso: negli Stati Uniti, tra febbraio e aprile 2020, la produzione industriale è diminuita di oltre il 20 per cento, con contrazioni marcate nell'*automotive*, nel tessile, nell'abbigliamento e nell'aerospaziale (OECD, 2022b; UNCTAD, 2023).

Anche l'agroalimentare ha subito contraccolpi rilevanti, per ritardi logistici e restrizioni commerciali che hanno ridotto la disponibilità di prodotti freschi e trasformati (FAO, 2025; World Bank, 2024).

Il comparto energetico ha attraversato una fase di accentuata instabilità: nella prima metà del 2020, il prezzo del petrolio negli Stati Uniti è sceso temporaneamente in territorio negativo, a testimonianza della gravità del crollo della domanda (International Energy Agency, 2022; World Bank, 2024).

Le imprese del petrolio e del gas hanno affrontato tagli occupazionali e perdite ingenti, recuperando solo gradualmente la capacità operativa.

Turismo e trasporti internazionali figurano tra i settori più colpiti: le restrizioni ai viaggi hanno determinato, già nella prima metà del 2020, una contrazione dei flussi turistici di circa il 65 per cento (UNWTO, 2021; UNWTO, 2024). Aeroporti, compagnie aeree e strutture ricettive hanno visto le attività quasi azzerarsi, mentre l'industria aerospaziale ha risentito di ritardi produttivi e di una domanda drasticamente ridotta.

Moda e lusso hanno registrato gravi ripercussioni, per il blocco dei consumi e la dipendenza da catene di fornitura internazionali, in particolare cinesi; la stagionalità delle collezioni ha amplificato l'impatto delle chiusure, imponendo revisioni o rinvii dei programmi produttivi (UNCTAD, 2023).

Nel complesso, la ripresa post-pandemica ha messo in evidenza un'economia in espansione, ma intrinsecamente vulnerabile: la domanda, sostenuta da interventi pubblici e dal ritorno alla normalità, ha accelerato con forza, mentre l'offerta, frenata da rigidità strutturali e ostacoli logistici, ha reagito lentamente, traducendosi in un aumento generalizzato dei prezzi e in pressioni inflazionistiche che hanno imposto a governi e banche centrali un riposizionamento degli strumenti di intervento (European Central Bank, 2023; World Bank, 2024).

Su questo sfondo, si colloca l'analisi delle risposte di politica economica che verrà sviluppata nella sezione successiva.

1.2 Le politiche monetarie e fiscali espansive

Durante la fase più critica della pandemia di COVID-19, le autorità economiche si sono confrontate con una situazione inedita nella storia recente: il blocco simultaneo delle attività produttive, il collasso della mobilità internazionale e il crollo dei consumi paventavano una recessione di proporzioni eccezionali, con rilevanti ricadute sociali e il rischio di una crisi finanziaria paragonabile, se non superiore, a quella del 2008.

Per scongiurare tale esito, banche centrali e governi hanno adottato misure straordinarie, coordinando in modo senza precedenti politiche monetarie e fiscali (European Central Bank, 2022; International Monetary Fund, 2021).

Sul versante monetario, le principali banche centrali, dalla *Federal Reserve* alla *Banca Centrale Europea*, dalla *Bank of England* alla *Bank of Japan*, hanno ridotto i tassi di interesse fino a livelli prossimi allo zero, e in alcuni casi negativi, con un duplice obiettivo: sostenere consumi e investimenti, e prevenire un congelamento del credito analogo a quello sperimentato durante la crisi finanziaria globale.

In parallelo, sono stati varati programmi di *quantitative easing* di ampia portata, comprendenti acquisti di titoli di Stato e, in alcune giurisdizioni, di obbligazioni societarie, così da immettere liquidità, comprimere i rendimenti e contenere il rischio percepito dagli investitori.

La *BCE* ha introdotto il *Pandemic Emergency Purchase Programme (PEPP)*, (European Central Bank, 2022; International Monetary Fund, 2021) affiancandolo agli strumenti di allentamento già in essere, mentre la *Federal Reserve* ha garantito ampia liquidità al sistema bancario, sostenendo direttamente i mercati finanziari e il comparto dei *corporate bond*. Tali interventi hanno rapidamente rassicurato gli operatori dopo le forti correzioni dei primi mesi del 2020, paragonabili, per intensità, a quelle della Grande Depressione.

Sul piano fiscale, i governi hanno dispiegato misure di portata eccezionale.

Negli Stati Uniti, pacchetti di stimolo per migliaia di miliardi di dollari hanno previsto trasferimenti diretti alle famiglie, sussidi di disoccupazione rafforzati, agevolazioni fiscali per le imprese e finanziamenti al sistema sanitario.

Nell'Unione europea, pur in presenza di vincoli istituzionali stringenti, è stato approvato il programma *Next Generation EU*, iniziativa storica volta a sostenere la ripresa attraverso investimenti in digitalizzazione, transizione ecologica e infrastrutture (OECD, 2022b; European Commission, 2024b).

Misure analoghe, sebbene con intensità differenti, sono state introdotte anche in numerosi Paesi asiatici e nelle economie emergenti, in funzione dello spazio fiscale disponibile.

Nel breve periodo, gli effetti sono risultati positivi: l'abbondante liquidità, il credito a basso costo e gli stimoli fiscali hanno attenuato la caduta dei consumi, ridotto le chiusure permanenti di imprese e preservato milioni di posti di lavoro (International Monetary Fund, 2022; OECD, 2023).

Diverse analisi internazionali stimano che, in assenza di tali interventi, la contrazione del PIL mondiale sarebbe stata sensibilmente più profonda, con conseguenze sociali durature. Le politiche espansive hanno dunque svolto la funzione di un “paracadute” macroeconomico, impedendo che lo shock sanitario degenerasse in una depressione prolungata.

Con la riapertura delle economie e il ritorno della domanda, tuttavia, l’ampia liquidità accumulata ha iniziato a esercitare pressioni sui prezzi, mentre l’offerta rimaneva vincolata da colli di bottiglia nelle forniture e da scarsità di materie prime (OECD, 2023; World Bank, 2024).

A tali tensioni si è sommato un effetto di natura comportamentale: famiglie e imprese, osservando l’aumento dei prezzi, hanno anticipato gli acquisti e aggiornato i listini, alimentando dinamiche auto-rinforzanti (Borio, Hofmann, & Lombardi, 2022; Coibion, Gorodnichenko, & Weber, 2022).

Negli Stati Uniti, l’inflazione annua ha superato il 7 per cento nei primi mesi del 2022, ben al di sopra del target del 2 per cento della Federal Reserve, raggiungendo i livelli più elevati degli ultimi decenni; nell’area dell’euro si è osservato un andamento analogo, amplificato dai rincari energetici legati al conflitto in Ucraina.

In prospettiva, l’esperienza ha mostrato l’efficacia delle misure espansive nel contenere lo shock iniziale, ma ne ha anche evidenziato i limiti in assenza di chiare strategie di rientro: senza una pianificazione di medio-lungo periodo, tali interventi possono tradursi in inflazione persistente, tensioni sui mercati finanziari e criticità di sostenibilità del debito pubblico.

La lezione che ne discende è che il coordinamento tra politica monetaria e politica fiscale deve essere affiancato da un disegno strutturale capace di prevenire squilibri futuri e di orientare la crescita su traiettorie sostenibili e resilienti (International Monetary Fund, 2022; OECD, 2023).

Su queste premesse, il passo successivo è analizzare come le frizioni nelle *global value chains* e la crisi delle materie prime abbiano interagito con il quadro delle politiche, contribuendo a consolidare le pressioni sui prezzi e a ridefinire le priorità di intervento.

1.3 Le catene del valore globali e la crisi delle materie prime

Un fattore cruciale nell'innescare e nel consolidamento delle pressioni inflazionistiche post-pandemiche è stato il profondo sconvolgimento delle catene di approvvigionamento globali, divenute uno dei punti di vulnerabilità più esposti dell'economia internazionale (Accenture, 2022; UNCTAD, 2023).

Con l'esplosione della pandemia, numerosi impianti produttivi dislocati in aree strategiche, dall'Asia orientale all'Europa fino alle Americhe, sono stati costretti a interrompere le attività o a ridurre drasticamente la capacità operativa. Tale arresto ha compromesso l'equilibrio, già fragile, delle filiere *just-in-time*, modello che per decenni aveva assicurato efficienza e contenimento dei costi, ma che si è rivelato particolarmente esposto a shock esogeni improvvisi (McKinsey Global Institute, 2020; World Economic Forum & Accenture, 2023).

Il sistema dei trasporti internazionali, pilastro della globalizzazione, ha subito ripercussioni altrettanto rilevanti. I traffici marittimi, responsabili della maggior parte degli scambi mondiali, hanno registrato ritardi cronici dovuti alla chiusura di porti, alla carenza di personale e all'applicazione rigorosa di protocolli sanitari; le tariffe di trasporto container sono salite fino a valori record, in alcuni casi decuplicando rispetto alle medie storiche, con impatti diretti sui costi di importazione (Drewry, 2025; UNCTAD, 2023).

Analoghe criticità hanno interessato il trasporto aereo: la riduzione dei voli passeggeri, che veicolano una quota rilevante del *cargo* mondiale, ha ulteriormente rallentato i flussi di merci (UNCTAD, 2023).

Parallelamente, la domanda per specifiche categorie di beni è aumentata in modo repentino e inatteso, accentuando le pressioni su catene produttive già sotto stress. L'elettronica di consumo è stata tra i comparti più impattati, trainata dall'espansione dello *smart working*, della didattica a distanza e dell'intrattenimento domestico (ECD, 2023; World Bank, 2024).

Computer, tablet, smartphone e accessori informatici sono divenuti beni quasi essenziali, generando colli di bottiglia particolarmente evidenti nella produzione di semiconduttori.

Anche prodotti per la casa, mobili ed elettrodomestici hanno registrato un incremento straordinario della domanda, favorito dal maggior tempo trascorso in ambiente domestico e dalla riorganizzazione degli spazi abitativi.

A complicare ulteriormente il quadro si è aggiunta la crisi delle materie prime, che ha rafforzato le spinte inflazionistiche (International Energy Agency, 2022; World Bank, 2024). Il settore energetico è risultato il più volatile: i prezzi di petrolio e gas naturale sono passati, in breve tempo, da minimi storici durante i *lockdown* a picchi eccezionali con la ripresa della domanda e l'acuirsi delle tensioni geopolitiche.

Incrementi significativi hanno interessato anche i metalli industriali, come rame, alluminio e acciaio, fondamentali per l'edilizia e la manifattura avanzata, nonché le materie prime agricole, il cui rincaro si è trasmesso rapidamente ai prezzi alimentari.

Tali carenze non sono riconducibili a mere interruzioni temporanee, ma hanno fatto emergere criticità strutturali e geopolitiche: sotto-investimenti in settori strategici, vincoli estrattivi, crescente competizione tra grandi potenze per l'accesso a risorse essenziali. La domanda connessa alla transizione energetica, litio, cobalto e terre rare in primis, ha ulteriormente alimentato le pressioni, intensificando la competizione per materiali chiave (World Bank, 2024).

L'effetto congiunto di colli di bottiglia produttivi, frizioni logistiche, domanda improvvisamente esplosa e crisi delle materie prime ha determinato un netto aumento dei costi di produzione e, di riflesso, dei prezzi al consumo. Famiglie e imprese hanno fronteggiato spese crescenti, mentre governi e banche centrali hanno dovuto bilanciare il sostegno alla ripresa con l'urgenza di contenere dinamiche inflazionistiche sempre più persistenti.

Su questo sfondo, il successivo shock geopolitico legato alla guerra in Ucraina ha agito da moltiplicatore delle tensioni esistenti, soprattutto sul fronte energetico, richiedendo una valutazione specifica delle interazioni tra prezzi, sicurezza degli approvvigionamenti e stabilità macroeconomica.

1.4 Guerra in Ucraina e shock energetico

L'invasione dell'Ucraina da parte della Russia, nel febbraio 2022, ha costituito uno shock geopolitico di portata eccezionale, innestandosi in un contesto già fragile per gli effetti della pandemia e per le tensioni nelle catene di approvvigionamento (UNCTAD, 2022; World Bank, 2022).

Russia e Ucraina occupano posizioni cruciali nei mercati internazionali dell'energia, delle materie prime, e dei prodotti agricoli: la prima tra i principali

esportatori di petrolio, gas naturale e carbone, la seconda tra i maggiori fornitori di cereali, in particolare grano e mais, nonché di olio di girasole (International Energy Agency, 2022; S&P Global Commodity Insights, 2023; FAO, 2025).

Il conflitto ha interrotto, in modo repentino, flussi strategici, comprimendo l'offerta a livello globale. In Europa, la vulnerabilità è emersa con particolare evidenza: per decenni, molti Stati membri avevano fondato la propria strategia energetica su forniture stabili di origine russa (European Central Bank, 2022; López, Odendahl, Párraga, & Silgado-Gómez, 2024; Minesso, Rubene, Sala, & Tagliabracci, 2023).

L'improvvisa riduzione dei flussi ha generato carenze di approvvigionamento e incertezza contrattuale, con un'impennata dei prezzi di gas e petrolio. Gli effetti si sono trasmessi, direttamente, alle bollette di famiglie e imprese e, indirettamente, ai costi produttivi di comparti energivori quali chimica, metallurgia, agroalimentare e trasporti (European Central Bank, 2022; International Energy Agency, 2022; World Bank, 2024).

Le sanzioni economiche adottate da Unione Europea, Stati Uniti e altri partner, colpendo energia, finanza e industria militare, hanno alimentato ulteriore volatilità finanziaria e perturbazioni nei flussi commerciali. L'offerta ridotta di materie prime, congiunta all'aumento dei costi di trasporto e logistica, ha innescato effetti di secondo impatto lungo le filiere, intensificando la dinamica inflazionistica (UNCTAD, 2022; UNCTAD, 2023).

Le ricadute sono risultate più severe per le economie fragili, o fortemente dipendenti dalle importazioni energetiche e alimentari. Paesi con elevato indebitamento pubblico, scarsa diversificazione delle fonti, e alta incidenza della spesa alimentare sui bilanci familiari, hanno sperimentato rincari difficilmente gestibili con gli strumenti convenzionali di politica economica (International Monetary Fund, 2022; OECD, 2023; World Bank, 2024).

L'aumento dei prezzi dell'energia e dei cereali, combinato al rallentamento manifatturiero, ha ampliato le disuguaglianze, penalizzando soprattutto i gruppi a reddito medio-basso (OECD, 2023; FAO, 2025).

L'effetto domino si è propagato lungo i canali reali e finanziari: il rincaro energetico ha innalzato i costi del trasporto marittimo e terrestre, aggravando le criticità logistiche già emerse nel post-pandemia, mentre l'incremento dei prezzi alimentari ha

accresciuto i rischi di insicurezza alimentare in numerose economie emergenti (Drewry, 2025; Freightos & Baltic Exchange, 2025; UNCTAD, 2023; World Bank, 2024).

Ne è derivata un'inflazione più persistente e diffusa, sostenuta sia da shock di offerta sia da meccanismi di trasmissione che hanno coinvolto prezzi, salari e aspettative (Bank for International Settlements, 2022; European Central Bank, 2024b; International Monetary Fund, 2025).

Nel complesso, l'interazione tra shock geopolitico, dipendenza energetica, e fragilità delle catene globali del valore ha mutato la natura dell'inflazione, spostandola da fenomeno transitorio a fattore strutturale di instabilità (European Central Bank, 2024b; OECD, 2023; World Bank, 2024).

Questa evidenza impone, nella sezione successiva, un'analisi delle ricadute su crescita, occupazione e potere d'acquisto, con particolare attenzione ai canali distributivi e ai differenziali settoriali.

1.5 Effetti dell'inflazione su crescita, occupazione e potere d'acquisto

L'inflazione è un fenomeno complesso, che incide simultaneamente su consumi, produzione, mercato del lavoro, investimenti, e stabilità sociale. Nelle fasi iniziali di una ripresa, un aumento moderato dei prezzi può produrre effetti positivi: segnala una crescita della domanda aggregata, sostiene l'attività produttiva, e può incoraggiare investimenti in tecnologie, capacità produttiva e innovazione (International Monetary Fund, 2022; OECD, 2023).

Quando però l'inflazione diviene elevata e persistente, gli effetti negativi tendono a moltiplicarsi, coinvolgendo tutti i principali attori del sistema economico (European Central Bank, 2024b; International Monetary Fund, 2025).

Uno degli impatti più immediati riguarda il potere d'acquisto delle famiglie: l'aumento dei prezzi riduce il valore reale dei redditi e induce a comprimere la spesa per beni discrezionali, mentre cresce la quota destinata a beni essenziali, come alimentari, energia, trasporti, e salute. In Europa, le famiglie a basso reddito possono destinare fino al 40–50% del reddito disponibile a spese primarie, contro il 20–25% delle famiglie più abbienti, con effetti redistributivi regressivi e rischi di rallentamento della domanda aggregata (Eurostat, 2023; OECD, 2023).

Le pressioni sui prezzi incidono anche sulle dinamiche salariali. La perdita di potere d'acquisto spinge a richieste di adeguamento retributivo; se accolte, aumentano i costi di produzione e, tramite i listini, si trasmettono ai prezzi finali, alimentando la spirale salari-prezzi (International Labour Organization, 2022; Coibion, Gorodnichenko, & Weber, 2022).

Il meccanismo è particolarmente pronunciato nei settori ad alta intensità di lavoro, come commercio, edilizia e ristorazione; nei comparti manifatturiero e tecnologico tali pressioni si sommano alla scarsità di componenti e materie prime, accrescendo i costi complessivi (European Central Bank, 2023; World Bank, 2024).

Gli effetti redistributivi sono rilevanti: le famiglie a reddito più basso, che dedicano una quota maggiore del bilancio ai beni primari, subiscono un impatto più marcato sulla qualità della vita, con riduzione dei risparmi e maggiore vulnerabilità economica. I gruppi ad alto reddito, titolari di asset finanziari o immobiliari, risultano relativamente meno colpiti, poiché tali beni tendono a preservare o accrescere valore nelle fasi inflazionistiche, con possibili implicazioni sociali e politiche (OECD, 2023; Eurostat, 2023).

Sul versante degli investimenti, l'inflazione genera incertezza su costi e ricavi attesi.

Le imprese possono rinviare decisioni su impianti e tecnologie per timore di erosione della redditività. Edilizia e manifattura risultano particolarmente esposte, a causa dei rincari di acciaio, cemento e altri input; nei servizi, l'aumento dei costi operativi si riflette sulle tariffe, comprimendo ulteriormente il potere d'acquisto e la domanda interna (International Monetary Fund, 2022; World Bank, 2024).

Anche i conti pubblici risentono della fase inflattiva. L'inasprimento dei tassi di interesse, volto a ricondurre i prezzi verso il target, aumenta il costo del debito, soprattutto nei Paesi con elevato indebitamento, e impone un delicato bilanciamento tra sostegno alla crescita, tutela dei redditi, e sostenibilità fiscale (European Central Bank, 2024a; International Monetary Fund, 2025).

Un ulteriore canale passa per le aspettative: quando famiglie e imprese ritengono probabile una persistenza dell'inflazione, modificano i comportamenti di spesa, di fissazione dei prezzi e di negoziazione salariale, rafforzando gli impulsi inflazionistici e complicando l'azione delle banche centrali (Bank for International Settlements, 2022; Coibion et al., 2022).

Gli effetti non sono omogenei tra i settori. Energia, trasporti, alimentari ed edilizia sono colpiti direttamente dai rincari; l'industria tecnologica e quella dei beni durevoli risentono soprattutto dell'aumento dei costi dei componenti; turismo e servizi ricettivi registrano una contrazione della domanda, poiché una quota crescente del reddito viene assorbita da spese essenziali (International Energy Agency, 2022; UNCTAD, 2023; UNWTO, 2021, 2022, 2024).

In questo quadro, contenere un'inflazione elevata e persistente richiede interventi coordinati e mirati, che salvaguardino crescita, occupazione e coesione sociale attraverso un mix di politiche monetarie, fiscali e riforme dell'offerta, calibrate sulle specificità settoriali e distributive (European Central Bank, 2024b; International Monetary Fund, 2022; OECD, 2023).

Nel capitolo successivo verranno esaminate le modalità attraverso le quali tali pressioni si traducano, a livello microeconomico, in aumenti dei costi di materie prime, energia e logistica, e in che misura le imprese ne assorbano o trasferiscano gli effetti lungo la catena del valore (World Bank, 2024; FAO, 2025).

CAPITOLO 2. Conseguenze dell'inflazione sul sistema produttivo e sulle imprese

2.1 Pressioni sui costi: materie prime, energia e logistica

L'inflazione ha inciso direttamente sui costi operativi delle imprese, soprattutto attraverso il rialzo dei prezzi di materie prime, energia e servizi logistici, componenti cruciali per produzione e distribuzione (OECD, 2023; World Bank, 2024).

Quando il costo di questi fattori aumenta in modo significativo, l'intera catena del valore ne risente: crescono i costi di trasformazione, si riduce la competitività, si comprimono i margini, con conseguente spinta al rialzo dei prezzi finali (European Central Bank, 2022; McKinsey Global Institute, 2020).

Durante la fase più critica della pandemia, le restrizioni sanitarie e i lockdown hanno interrotto le catene di approvvigionamento globali. Stabilimenti chiusi, o operanti a capacità ridotta, e il rallentamento dei trasporti internazionali hanno contratto l'offerta di beni intermedi e materie prime (Alessandria et al., 2023; UNCTAD, 2023).

Con la ripresa della domanda, le imprese si sono trovate a competere per risorse scarse, generando rincari lungo l'intera filiera e impatti particolarmente intensi in automotive, elettronica, edilizia e chimica, con effetti su volumi, tempi di consegna e programmazione degli investimenti (World Bank, 2024).

Alle tensioni sulle forniture si è sommata la crisi energetica innescata dal conflitto in Ucraina, che ha spinto al rialzo i prezzi di gas, petrolio ed elettricità (International Energy Agency, 2022; International Energy Agency, 2023).

Gli aumenti hanno inciso in modo rilevante sui costi delle industrie ad alta intensità energetica, quali manifattura avanzata, agroalimentare e servizi industriali, mentre l'elevata dipendenza europea dalle forniture russe ha amplificato la volatilità e l'incertezza sulle prospettive di medio periodo (European Central Bank, 2022; López, Odendahl, Párraga, & Silgado-Gómez, 2024; Minesso, Rubene, Sala, & Tagliabracci, 2023).

Anche la logistica ha subito pressioni senza precedenti. Il rincaro dei carburanti ha accresciuto i costi del trasporto terrestre e marittimo, aggravati da congestioni nei principali porti e dalla scarsità di container (UNCTAD, 2023).

Ne sono derivati costi di spedizione più elevati, ritardi nelle consegne, difficoltà nel rispetto delle clausole contrattuali e criticità nelle relazioni commerciali (Drewry, 2025; Freightos & Baltic Exchange, 2025).

I settori sensibili al fattore tempo, come moda, elettronica e alimentare fresco, hanno risentito in modo marcato di tali frizioni operative, con ripercussioni sulla pianificazione produttiva e sulle strategie distributive (McKinsey Global Institute, 2020; UNCTAD, 2023).

L'aumento generalizzato dei costi ha eroso i margini, colpendo soprattutto le imprese meno strutturate, prive di economie di scala sufficienti ad assorbire gli shock. Molte PMI hanno fatto ricorso a nuovo indebitamento, ridotto i volumi o rinviato investimenti strategici (European Central Bank, 2025; OECD, 2023).

La forte volatilità dei prezzi delle materie prime ha inoltre reso più complessa la pianificazione finanziaria di lungo periodo; per mitigare i rischi, numerose aziende hanno adottato contratti a prezzo fisso, forniture pluriennali e accordi indicizzati, soluzioni che riducono l'incertezza ma aumentano l'immobilizzo di capitale circolante e le tensioni di liquidità (Deloitte, 2023; World Bank, 2024).

Le pressioni sui costi si sono distribuite in modo eterogeneo. La chimica e la metallurgia hanno registrato aumenti marcati degli input di base; l'edilizia ha affrontato rincari di legname, cemento e acciaio; l'agroalimentare ha risentito del caro prezzi agricoli e della catena del freddo (FAO, 2025; World Bank, 2024).

Anche i servizi hanno subito effetti indiretti: ristorazione, trasporti e logistica hanno visto crescere i costi operativi, con trasferimenti parziali ai prezzi finali e impatti sulla domanda (OECD, 2023; UNCTAD, 2023).

Questo progressivo riallineamento dei costi ha ridisegnato le condizioni competitive, differenziando la capacità di adattamento tra settori e classi dimensionali, e prepara il terreno all'analisi delle tensioni sul costo del lavoro e delle dinamiche salariali affrontate nel paragrafo 2.2 (European Central Bank, 2023; International Labour Organization, 2022).

2.2 Aumento dei salari e tensioni sul mercato del lavoro

Un secondo canale attraverso cui l'inflazione incide sulle imprese riguarda il costo del lavoro, variabile cruciale per competitività e sostenibilità dei modelli produttivi. L'aumento generalizzato dei prezzi ha spinto i lavoratori a richiedere retribuzioni più elevate per compensare la perdita di potere d'acquisto, con pressioni particolarmente evidenti nei settori caratterizzati da scarsità di competenze, come logistica, sanità,

tecnologia, ingegneria e ristorazione (International Labour Organization, 2022; OECD, 2023).

Ne sono derivati irrigidimenti contrattuali, aumenti delle retribuzioni base, ed erogazione di bonus straordinari, con conseguente crescita dei costi fissi difficilmente comprimibili nel breve periodo (OECD, 2023).

Le piccole e medie imprese, prive di riserve finanziarie consistenti, risultano più esposte, poiché spesso costrette a ridimensionare organici, rinviare investimenti, o riallineare i prezzi di vendita per salvaguardare i margini (European Central Bank, 2025; International Monetary Fund, 2022).

Parallelamente, il mercato del lavoro ha mostrato elevata instabilità. Negli Stati Uniti, la *Great Resignation* ha visto milioni di lavoratori lasciare volontariamente l'impiego, aumentando il turnover e obbligando le imprese a intensificare le attività di reclutamento e retention (International Labour Organization, 2022; OECD, 2023).

Andamenti affini si sono osservati in Europa e in altre economie avanzate, dove la combinazione di domanda elevata e carenza di profili qualificati ha complicato la pianificazione produttiva e la gestione delle risorse umane (European Central Bank, 2023; OECD, 2023).

In risposta, molte aziende hanno introdotto leve di attrazione e fidelizzazione, come flessibilità organizzativa, programmi strutturati di formazione, benefit personalizzati, e percorsi di sviluppo professionale (International Labour Organization, 2022; OECD, 2023).

Gli incrementi retributivi, tuttavia, non si sono distribuiti in modo uniforme: le figure altamente specializzate o manageriali hanno beneficiato di aumenti più consistenti, mentre i lavoratori meno qualificati hanno registrato adeguamenti limitati, spesso insufficienti a compensare il rincaro di beni essenziali, come energia, alimentari e trasporti. Tale divergenza ha amplificato le disuguaglianze e alimentato tensioni sindacali e conflitti interni (OECD, 2023; Eurostat, 2023).

L'incremento del costo del lavoro unitario, sommato al rincaro di materie prime ed energia, ha eroso la competitività internazionale, in particolare per le imprese più esposte alla concorrenza globale (European Central Bank, 2023; World Bank, 2024).

Queste hanno accelerato processi di automazione e digitalizzazione, rivisto le strategie di pricing, e riorganizzato le filiere per recuperare efficienza (McKinsey Global Institute, 2020; Accenture, 2022).

Nel medio-lungo periodo, la pressione salariale ha favorito l'adozione di strumenti gestionali più sofisticati, come monitoraggio continuo dei costi del lavoro, simulazioni di scenario, e approcci proattivi alle negoziazioni, con l'obiettivo di bilanciare equità interna, attrattività sul mercato, e sostenibilità economico-finanziaria (International Labour Organization, 2022; OECD, 2023).

Nel complesso, l'interazione tra inflazione, dinamiche salariali, e condizioni del mercato del lavoro non si limita a ridefinire la struttura dei costi, ma incide sui modelli organizzativi e sulle scelte strategiche di lungo periodo, rafforzando il nesso tra gestione del capitale umano e quadro macroeconomico.

Su queste basi il paragrafo 2.3 approfondisce le implicazioni per le politiche di prezzo e per la sostenibilità dei margini (European Central Bank, 2024b; International Monetary Fund, 2025).

2.3 Politiche di prezzo e sostenibilità dei margini

Nel contesto di inflazione elevata e di aumento generalizzato dei costi di materie prime, energia e lavoro, le imprese si sono trovate di fronte a una scelta strategica delicata: trasferire gli incrementi sui prezzi finali, oppure assorbirli sacrificando parte della marginalità (Nagle, Müller, & Gruyaert, 2021; Phillips, 2005).

La decisione dipende da variabili strutturali, quali la forza della domanda, il grado di concorrenza, l'elasticità dei consumatori rispetto ai prezzi e la disponibilità di beni sostitutivi. Nei mercati meno competitivi, o in presenza di prodotti essenziali o fortemente differenziati, l'aumento dei listini risulta più sostenibile; al contrario, nei settori ad alta concorrenza anche rincari contenuti possono ridurre i volumi e comprimere le quote di mercato (Anderson & Simester, 2016; Mohammed, 2023; OECD, 2023).

I comparti maggiormente colpiti dall'aumento dei costi, alimentare, edilizia, logistica e manifatturiero, hanno spesso adottato incrementi gradualisti, calibrando gli adeguamenti alle dinamiche dei costi per non destabilizzare la domanda (European Central Bank, 2022; World Bank, 2024).

Nei mercati più sensibili al prezzo, come grande distribuzione e beni di consumo durevoli, anche rialzi marginali hanno favorito lo spostamento verso alternative più economiche, con effetti negativi su fatturato e redditività (Eurostat, 2023; OECD, 2023).

Le piccole e medie imprese, dotate di minore potere contrattuale con fornitori e clienti, risultano particolarmente esposte all'erosione dei margini (European Central Bank, 2025; OECD, 2023).

Per attenuare la pressione, molte hanno rivisto le politiche di prezzo, razionalizzato i costi non essenziali, e investito in efficienza produttiva. In numerosi casi, l'innovazione e la differenziazione di prodotto sono state utilizzate per sostenere aumenti coerenti con un maggiore valore percepito (*value-based pricing*); allo stesso tempo, sono stati accelerati progetti di automazione e iniziative di ottimizzazione dei processi, così da contenere i costi senza compromettere la competitività (Dolan & Gourville, 2014; Hinterhuber & Snelgrove, 2022; Nagle et al., 2021; McKinsey Global Institute, 2020).

La volatilità dei prezzi ha accresciuto l'incertezza strategica e finanziaria.

Dubbi su margini prospettici, costi di approvvigionamento e tenuta della domanda hanno indotto un atteggiamento prudentiale, con rinvii di investimenti in innovazione, internazionalizzazione e operazioni straordinarie, con possibili effetti frenanti sullo sviluppo di medio periodo (International Monetary Fund, 2022; S&P Global Market Intelligence, 2025).

Per mitigare i rischi, molte imprese hanno diversificato i fornitori, negoziato contratti di fornitura di lungo termine, o adottato strumenti di copertura su materie prime ed energia; tali pratiche riducono la vulnerabilità a shock esogeni, ma aumentano l'immobilizzo di capitale circolante e richiedono competenze avanzate di pianificazione finanziaria (Deloitte, 2023; Ozer & Phillips, 2012; Phillips, 2005).

Le scelte di pricing hanno, inoltre, ricadute dirette sulla relazione con i clienti e sulla reputazione del marchio. Dove la comunicazione del valore, qualità, servizio, sostenibilità, è stata trasparente e coerente, la fedeltà della clientela è rimasta elevata anche a fronte dei rincari; viceversa, approcci opachi o discontinui hanno prodotto perdita di clientela e danni reputazionali (Bertini, von Schuckmann, & Kronrod, 2022; Bertini & Koenigsberg, 2024; Kotler & Keller, 2021; Tversky & Kahneman, 1981).

Nel complesso, la gestione del pricing in fase inflattiva non si esaurisce nel bilanciamento tra costi e ricavi: richiede un disegno integrato che coniughi sostenibilità

finanziaria, competitività e qualità della relazione con gli stakeholder, alla luce di un ambiente caratterizzato da volatilità persistente (Nagle et al., 2021; OECD, 2023).

In questa prospettiva, la sezione successiva esamina come inflazione e condizioni finanziarie incidano su investimenti e accesso al credito, completando il quadro delle implicazioni economico-gestionali (European Central Bank, 2025; International Monetary Fund, 2022).

2.4 Inflazione, investimenti e condizioni di accesso al credito

L'inflazione ha accresciuto l'incertezza macroeconomica, incidendo sulle decisioni d'investimento, sulle strategie aziendali e sull'andamento dei mercati finanziari (International Monetary Fund, 2022; OECD, 2023).

Per ricondurre i prezzi verso i *target*, le banche centrali hanno innalzato i tassi d'interesse, adottando un'impostazione restrittiva, con effetti immediati sul costo del capitale (European Central Bank, 2024a; International Monetary Fund, 2025).

L'inasprimento delle condizioni finanziarie ha pesato su tutte le imprese, ma in misura più marcata sulle PMI, maggiormente dipendenti dal credito bancario rispetto ai gruppi con accesso a mercati dei capitali diversificati (European Central Bank, 2025).

L'aumento del costo del capitale ha spinto molte aziende a rivedere o rinviare piani di crescita e innovazione, dalla capacità produttiva alla digitalizzazione, fino alla R&S, con ripercussioni sulla modernizzazione e sulla competitività di medio periodo (European Central Bank, 2023; McKinsey Global Institute, 2020).

I comparti ad alta intensità tecnologica e industriale, nei quali l'innovazione costituisce leva essenziale di vantaggio competitivo, si sono rivelati particolarmente vulnerabili, poiché anche brevi rinvii degli investimenti si traducono in perdita di quote di mercato e minore adattabilità a mutamenti strutturali della domanda (OECD, 2023).

Contestualmente, la volatilità dei mercati e l'incertezza prospettica hanno ridotto la disponibilità di capitale di rischio. Investitori istituzionali e *venture capitalist* hanno adottato un approccio più prudente, contenendo l'esposizione verso *start-up* e imprese emergenti, soprattutto nei settori tecnologici e digitali (International Monetary Fund, 2022).

Ne è derivato un rallentamento dell'innovazione più dirompente, con effetti sul dinamismo complessivo del sistema (OECD, 2023).

Per mitigare l'esposizione alla volatilità dei tassi e delle materie prime, molte imprese hanno ampliato l'uso di strumenti di copertura, come *futures*, *swap* e opzioni, che stabilizzano i flussi ma richiedono competenze specialistiche di *risk management* e introducono costi operativi aggiuntivi (Deloitte, 2023; Ozer & Phillips, 2012).

Parallelamente, si sono diffuse politiche patrimoniali più prudenti, con accumulo di cassa, riduzione dell'indebitamento e rinvio di decisioni di spesa per accrescere la resilienza a shock futuri; tali scelte, pur rafforzando la stabilità di breve periodo, possono limitare la capacità di innovare nel lungo termine (European Central Bank, 2023; S&P Global Market Intelligence, 2025).

Le grandi imprese, grazie a bilanci più solidi e a relazioni consolidate con il sistema finanziario, hanno in parte preservato i progetti strategici; le PMI, invece, hanno spesso posticipato acquisizioni tecnologiche, ampliamenti produttivi e nuovi investimenti, con rischio di arretramento competitivo rispetto ad attori meglio capitalizzati (European Central Bank, 2025).

Nel complesso, inflazione e stretta monetaria hanno ridefinito condizioni di accesso al capitale e logiche d'investimento, orientando le imprese verso prudenza e resilienza finanziaria più che verso espansione (International Monetary Fund, 2022; OECD, 2023).

Questa traiettoria, che incide sul ritmo dell'innovazione e della crescita, introduce il tema delle differenze settoriali nell'assorbimento degli shock, oggetto del paragrafo successivo.

2.5 Differenze settoriali: manifattura, servizi, retail e tecnologia

L'impatto dell'inflazione sulle imprese non è stato uniforme, ma ha mostrato ampie variazioni legate alla struttura dei costi, alla composizione della domanda e alla sensibilità dei consumatori ai prezzi, in ciascun settore economico (OECD, 2023).

Nel manifatturiero, l'aumento dei prezzi di materie prime ed energia ha inciso direttamente sui bilanci aziendali: rincari di acciaio, legno, metalli non ferrosi, plastiche e carburanti hanno eroso i margini e complicato la pianificazione di produzione e investimenti (World Bank, 2024; International Energy Agency, 2022).

Per attenuare l'impatto, molte imprese hanno accelerato automazione e digitalizzazione, con l'obiettivo di ridurre sprechi e aumentare l'efficienza, e hanno

diversificato fornitori e mercati per mitigare i rischi geopolitici (McKinsey Global Institute, 2020; Accenture, 2022). La pressione sui costi, tuttavia, ha spesso frenato progetti di innovazione e sviluppo prodotto, limitando la capacità competitiva nel medio periodo (OECD, 2023).

Nei servizi, le pressioni si sono manifestate soprattutto attraverso il costo del lavoro. I comparti ad alta intensità di manodopera, come sanità, istruzione, ristorazione, trasporti e logistica, hanno incontrato difficoltà di reperimento di personale qualificato, con conseguente irrigidimento salariale (International Labour Organization, 2022; European Central Bank, 2023).

Per preservare la redditività, molte aziende hanno ritoccato le tariffe, correndo però il rischio di comprimere la domanda (OECD, 2023). Turismo e servizi professionali hanno combinato incentivi al personale, ottimizzazione dei processi e adozione di soluzioni digitali, così da contenere i costi senza penalizzare la qualità (UNWTO, 2024; Accenture, 2022).

Nel *retail*, la pressione è stata duplice: riduzione del potere d'acquisto dei consumatori, aumento dei costi logistici e di approvvigionamento (Eurostat, 2023; UNCTAD, 2023). Di fronte ai rincari, molte famiglie hanno modificato le abitudini di spesa, orientandosi verso prodotti più economici o riducendo le quantità acquistate (OECD, 2023).

Le imprese hanno reagito ricalibrando le politiche di prezzo e gestendo con maggiore precisione assortimento e scorte, per evitare sia invenduti sia obsolescenza. Tecnologie digitali avanzate, come sistemi predittivi per l'inventario, piattaforme *omnicanale* e analisi dei dati, si sono rivelate cruciali per preservare competitività e fidelizzazione (Accenture, 2022; Anderson & Simester, 2016).

Nel settore tecnologico, il rincaro dei semiconduttori e dei componenti elettronici, unito alla maggiore cautela della domanda *business*, ha rallentato nuovi progetti e acquisti di servizi digitali (OECD, 2023).

Le *start-up* sono risultate più esposte, poiché la contrazione del capitale di rischio e l'avversione degli investitori hanno limitato i finanziamenti, ritardando l'innovazione *disruptive* (International Monetary Fund, 2022).

Anche i grandi *player* hanno rivisto piani produttivi, catene di fornitura e strategie di *pricing*, cercando un equilibrio fra contenimento dei costi e tenuta della competitività globale (McKinsey Global Institute, 2020; European Central Bank, 2023).

Queste dinamiche, nella loro eterogeneità, mostrano come l'inflazione interagisca con le specificità settoriali, ridisegnando vincoli e opportunità (OECD, 2023). In questo quadro, capacità di adattamento, differenziazione strategica e uso mirato dell'innovazione diventano leve decisive per salvaguardare resilienza e posizionamento competitivo (Accenture, 2022; McKinsey Global Institute, 2020).

Proprio a partire da questa mappa settoriale, il capitolo successivo esaminerà le principali strategie aziendali di risposta, dal *pricing* basato sul valore alla ristrutturazione delle *supply chain*, fino alla digitalizzazione come leva antinflattiva (Hinterhuber & Snelgrove, 2022; World Economic Forum & Accenture, 2023).

CAPITOLO 3. Le strategie aziendali di risposta all'inflazione

3.1 Politiche di prezzo e ruolo dell'elasticità della domanda

In un contesto di inflazione persistente e di aumento dei costi operativi, molte imprese ricorrono all'incremento dei prezzi per difendere la redditività. Questa scelta, tuttavia, espone a rischi rilevanti e richiede una comprensione accurata della domanda e della sua sensibilità alle variazioni di prezzo (Nagle, Müller, & Gruyaert, 2021; Kotler & Keller, 2021).

L'elasticità della domanda rispetto al prezzo misura la reattività dei consumatori ai cambiamenti di prezzo (Kotler & Keller, 2021).

Nei mercati ad alta elasticità, cioè con elasticità maggiore di uno, anche incrementi modesti possono contrarre significativamente i volumi e ridurre le quote di mercato; nei mercati con domanda anelastica, cioè con elasticità inferiore a uno, l'aumento dei prezzi incide meno sulle quantità vendute e rende più agevole il trasferimento dei costi sui listini (Klenow & Malin, 2010; Nagle et al., 2021).

Per definire politiche di prezzo efficaci, occorre analizzare l'elasticità in modo multidimensionale, considerando segmenti di clientela, aree geografiche, canali distributivi e categorie di prodotto differenti (Nagle et al., 2021; Kotler & Keller, 2021).

Beni di lusso o prodotti fortemente differenziati possono sostenere rincari maggiori grazie al valore percepito, mentre beni di largo consumo, o facilmente sostituibili, richiedono maggiore cautela.

In questo quadro, l'approccio del value-based pricing, ossia la determinazione del prezzo in funzione del valore percepito dal cliente e non dei soli costi, consente di allineare i listini alla disponibilità a pagare, massimizzando margini e soddisfazione del cliente (Hinterhuber & Snelgrove, 2022; Phillips, 2005; Mohammed, 2023).

La sensibilità al prezzo dipende, inoltre, dalla disponibilità di beni sostitutivi, dalla possibilità di rinviare l'acquisto e dai vincoli di bilancio dei consumatori (Kotler & Keller, 2021; Monroe, 1973).

Nei mercati dei beni primari, tipicamente meno elastici, i rincari sono più sostenibili; nei mercati ad alta competizione, o per beni discrezionali, anche aumenti contenuti possono deprimere la domanda (Nagle et al., 2021).

L'efficacia della politica di prezzo è, infine, condizionata dalla comunicazione: spiegare in modo trasparente il valore aggiunto del prodotto, evidenziando qualità,

sostenibilità o innovazione, attenua la percezione negativa degli aumenti e rafforza la fedeltà al marchio (Dolan & Gourville, 2014; Bertini, von Schuckmann, & Kronrod, 2022; Tversky & Kahneman, 1981; Xia, Monroe, & Cox, 2004).

L'aumento dei prezzi non è dunque una misura uniforme né universalmente efficace: richiede analisi puntuali del mercato e della clientela, insieme a un attento posizionamento competitivo. La combinazione di *pricing* basato sul valore, segmentazione accurata e comunicazione mirata rappresenta la via più solida per affrontare pressioni inflazionistiche preservando, al tempo stesso, redditività e continuità dei volumi (Hinterhuber & Snelgrove, 2022; Nagle et al., 2021; Anderson & Simester, 2016).

3.2 Introduzione di prodotti alternativi a basso costo

Oltre al semplice aumento dei prezzi, molte imprese hanno risposto alle pressioni inflazionistiche ampliando o ristrutturando il portafoglio con versioni a costo ridotto, spesso linee “essenziali”, così da preservare i volumi e difendere le quote di mercato (Anderson & Simester, 2016; Kotler & Keller, 2021).

La strategia risulta particolarmente efficace nei settori ad alta sensibilità al prezzo, nei quali rincari marcati comprimono la domanda (Mohammed, 2023; Nagle et al., 2021). In questi contesti, le aziende semplificano l'offerta, si concentrano sulle funzionalità fondamentali e rimuovono componenti accessorie, adottando, ove possibile, materiali meno costosi o processi più snelli senza intaccare in modo significativo la qualità percepita (Dolan & Simon, 1996; Kotler & Keller, 2021).

La riduzione mirata di costi e complessità consente di mantenere standard di affidabilità adeguati, soddisfacendo consumatori attenti al prezzo ma sensibili al valore complessivo del prodotto (Hinterhuber & Snelgrove, 2022).

Questa politica, oltre a fidelizzare la clientela esistente offrendo opzioni più accessibili, permette di intercettare nuovi segmenti meno orientati alle caratteristiche premium. L'introduzione di varianti a prezzo contenuto stabilizza i ricavi e compensa, almeno in parte, gli effetti dell'inflazione sulla domanda aggregata (Anderson & Simester, 2016; Kotler & Keller, 2021).

Il rovescio della medaglia è il rischio di cannibalizzazione interna, cioè il trasferimento della clientela dai prodotti di fascia alta verso quelli economici. Per mitigarla, molte imprese ricorrono al *sub-branding* o alla creazione di marchi distinti (*private label*), separando con chiarezza le linee a basso costo dai prodotti premium e salvaguardando il posizionamento del marchio principale (Kotler & Keller, 2021; Nagle et al., 2021).

Nel complesso, le linee essenziali e le varianti economiche costituiscono una leva flessibile, efficace in contesti inflazionistici, a condizione di una gestione attenta del brand, di una segmentazione precisa e di un equilibrio calibrato tra accessibilità e valore percepito, così da consolidare i benefici nel lungo periodo (Hinterhuber & Snelgrove, 2022; Mohammed, 2023).

3.3 Efficienza operativa e strategie di contenimento dei costi

Di fronte alle pressioni inflazionistiche, e all'aumento dei costi di materie prime, energia e logistica, molte imprese hanno adottato strategie mirate al miglioramento dell'efficienza interna come leva per difendere la redditività e mantenere la competitività (McKinsey Global Institute, 2020; Accenture, 2022).

In un contesto di margini ridotti e forte instabilità dei prezzi, la capacità di eliminare sprechi, ottimizzare le risorse e razionalizzare i processi diventa cruciale per la sostenibilità aziendale (Boston Consulting Group, 2020).

Un primo ambito di intervento riguarda l'ottimizzazione dei processi produttivi. Mappare con precisione le attività, individuare i colli di bottiglia e ridurre le inefficienze consente di aumentare la produttività e di abbattere i costi unitari (Boston Consulting Group, 2020; McKinsey Global Institute, 2020).

L'automazione e la trasformazione digitale, supportate da robotica, intelligenza artificiale e sistemi di produzione interconnessi, offrono soluzioni rapide e affidabili, riducendo il ricorso a manodopera ripetitiva e migliorando la qualità del prodotto (World Economic Forum & Accenture, 2023; Accenture, 2022).

Un secondo fronte è la razionalizzazione del portafoglio, spesso perseguita tramite la riduzione del numero di *SKU*, con focalizzazione sugli articoli a maggiore rotazione o più redditizi. La semplificazione dell'offerta abilita economie di scala, snellisce le operazioni logistiche e contiene i costi legati alla complessità organizzativa, rafforzando

al contempo la coerenza strategica (Kotler & Keller, 2021; McKinsey Global Institute, 2020).

Una pratica diffusa è la *value engineering*, che analizza in modo sistematico le funzioni di prodotto e di processo per individuare alternative meno costose, senza comprometterne prestazioni e qualità (Dolan & Simon, 1996).

La sostituzione di materiali, la semplificazione del design, la riduzione dei tempi di lavorazione, rappresentano leve tipiche con impatto diretto sull'efficienza complessiva (Boston Consulting Group, 2020; McKinsey Global Institute, 2020). Sul versante *procurement*, l'aggregazione della domanda, la negoziazione di contratti pluriennali e una pianificazione rigorosa dei riordini consentono di sfruttare economie di scala e di contenere i costi fissi e logistici (Accenture, 2022; World Economic Forum & Accenture, 2023).

L'integrazione della catena logistica, insieme a strumenti di analisi predittiva, migliora la visibilità dei flussi, riduce i tempi di consegna e limita le spese di trasporto e magazzinaggio (Accenture, 2022; World Economic Forum & Accenture, 2023).

Il miglioramento dell'efficienza, tuttavia, non si esaurisce negli strumenti tecnici, ma richiede un'evoluzione culturale. L'adozione di pratiche di *lean management*, il coinvolgimento attivo del personale e l'investimento nella formazione sostengono una mentalità orientata al miglioramento continuo (McKinsey Global Institute, 2020).

In parallelo, sistemi avanzati di controllo di gestione, KPI ben definiti, *dashboard* digitali e strumenti di *business intelligence* permettono di monitorare le performance in tempo reale, correggendo tempestivamente eventuali deviazioni (Accenture, 2022).

In sintesi, efficienza operativa e contenimento dei costi non coincidono con una mera riduzione di spesa, ma con un insieme coerente di pratiche che vanno dalla riprogettazione dei processi all'adozione di tecnologie abilitanti, dalla semplificazione dell'offerta all'ottimizzazione logistica, fino alla revisione delle politiche di gestione delle risorse umane e finanziarie (Boston Consulting Group, 2020; McKinsey Global Institute, 2020; Accenture, 2022).

3.4 Ristrutturazione delle catene di approvvigionamento

Le catene di approvvigionamento globali si sono rivelate uno dei principali punti di vulnerabilità dell'economia post-pandemica, con effetti rilevanti sulle pressioni

inflazionistiche. La scarsità di materie prime, i ritardi cronici nei trasporti internazionali, e l'aumento dei costi logistici, hanno messo in luce la fragilità strutturale dei network globalizzati (McKinsey Global Institute, 2020; UNCTAD, 2023).

Il modello tradizionale di supply chain, fondato sull'integrazione internazionale e su flussi just-in-time, ha mostrato limiti evidenti nella gestione di shock imprevisti e nella garanzia della continuità operativa in un contesto di crescente instabilità economica e geopolitica (Boston Consulting Group, 2020; World Bank, 2024).

Le difficoltà di approvvigionamento si sono manifestate su più livelli. La carenza di input chiave, come microchip, terre rare e componenti elettronici, ha bloccato linee di produzione nei settori tecnologici avanzati e nell'*automotive*, mentre congestioni portuali e scarsità di container hanno allungato i tempi di consegna, incrementando i noli marittimi (World Bank, 2023; Drewry, 2025; Freightos & Baltic Exchange, 2025).

A tali criticità si è aggiunto l'aumento del prezzo dei carburanti, che ha ulteriormente amplificato i costi logistici e mantenuto elevata la pressione sui prezzi finali (International Energy Agency, 2022; European Central Bank, 2022).

Per fronteggiare queste sfide, molte imprese hanno avviato percorsi di ristrutturazione delle catene di approvvigionamento, con l'obiettivo di rafforzarne la resilienza. Una prima direttrice riguarda la diversificazione dei fornitori, volta a ridurre la dipendenza da specifiche aree geografiche o da partner caratterizzati da profili di rischio elevati (McKinsey Global Institute, 2020; Boston Consulting Group, 2020).

In parallelo, si sono affermate strategie di regionalizzazione e di reshoring, che riportano fasi produttive più prossime ai mercati di consumo. Sebbene tali scelte possano accrescere i costi nel breve periodo, esse migliorano la sicurezza degli approvvigionamenti e riducono l'esposizione a shock esogeni (McKinsey Global Institute, 2020; Accenture, 2022).

Un secondo filone di intervento concerne l'evoluzione dei rapporti contrattuali. L'adozione di accordi più flessibili e di lungo periodo, accompagnata dall'inserimento di meccanismi di revisione prezzi, ha contribuito a stabilizzare flussi e condizioni economiche (Accenture, 2022; World Economic Forum & Accenture, 2023).

Contestualmente, l'incremento di scorte strategiche, pur riducendo temporaneamente l'efficienza finanziaria, ha mitigato le interruzioni operative, superando

i limiti di un *just-in-time* rigido (Boston Consulting Group, 2020; McKinsey Global Institute, 2020).

La trasformazione digitale ha assunto un ruolo abilitante. Piattaforme basate su *big data*, intelligenza artificiale e *blockchain* consentono di tracciare i flussi in tempo reale, migliorare la previsione della domanda, e reagire con tempestività a interruzioni improvvise, riducendo opacità informative e rischi di coordinamento (World Economic Forum & Accenture, 2023; Accenture, 2022).

In questa prospettiva, la tecnologia non è soltanto un fattore di efficienza, ma uno strumento di resilienza e di adattamento strategico (McKinsey Global Institute, 2020).

Infine, alcune imprese hanno rafforzato il controllo diretto sulla filiera tramite forme di integrazione verticale, acquisendo fornitori strategici o stipulando partnership di lungo periodo, così da stabilizzare i costi, ridurre le asimmetrie informative, e accrescere il potere contrattuale su segmenti critici della catena del valore (Boston Consulting Group, 2020; McKinsey Global Institute, 2020).

Nel complesso, la gestione delle catene di approvvigionamento, in un contesto inflazionistico e instabile, è passata da tema operativo a leva strategica per la competitività. Le organizzazioni che sapranno combinare diversificazione, *reshoring*, digitalizzazione e integrazione verticale disporranno di strumenti più solidi per affrontare l'incertezza e garantire continuità produttiva in un'economia globale complessa (Boston Consulting Group, 2020; McKinsey Global Institute, 2020; World Economic Forum & Accenture, 2023).

3.5 Digitalizzazione e automazione come leve di contrasto all'inflazione

La trasformazione digitale costituisce oggi una delle strategie più efficaci per contrastare le pressioni inflazionistiche e rafforzare la competitività aziendale. L'adozione di tecnologie avanzate non rappresenta più soltanto un mezzo per modernizzare i processi, ma si configura come leva strutturale per ridurre i costi operativi, aumentare la produttività e accrescere la resilienza in un contesto di volatilità diffusa dei prezzi (Accenture, 2022; World Economic Forum & Accenture, 2023).

L'impiego di soluzioni come intelligenza artificiale (Artificial Intelligence, AI), automazione robotica dei processi (*Robotic Process Automation*, RPA), sistemi di *Enterprise Resource Planning* (ERP) integrati e *Internet of Things* (IoT) consente alle

imprese di ottimizzare le attività, prendere decisioni più informate e ridurre sprechi e inefficienze (Accenture, 2022).

L'automazione si rivela particolarmente utile per fronteggiare l'aumento dei costi del lavoro e la carenza di personale qualificato: sostituendo attività ripetitive e a basso valore con sistemi automatizzati, le aziende liberano risorse umane da destinare a compiti strategici, incrementando al contempo precisione e continuità produttiva (World Economic Forum & Accenture, 2023).

Parallelamente, l'AI svolge un ruolo cruciale nella pianificazione e nella gestione dei dati. Attraverso algoritmi predittivi, le imprese possono stimare con maggiore accuratezza l'andamento della domanda, ottimizzare la programmazione della produzione e gestire in modo proattivo le catene di fornitura (Accenture, 2022).

Questa capacità di previsione e adattamento consente di reagire più tempestivamente alle oscillazioni dei costi delle materie prime o ai ritardi logistici, trasformando l'incertezza in vantaggio competitivo.

L'AI contribuisce inoltre a individuare inefficienze nascoste e sprechi di risorse, riducendo l'impatto dell'inflazione sui costi complessivi (World Economic Forum & Accenture, 2023).

I sistemi ERP, grazie alla loro struttura integrata, favoriscono una gestione coordinata delle principali funzioni aziendali, dalla contabilità alla logistica, dalla produzione alle risorse umane, garantendo la disponibilità di dati coerenti e aggiornati. Questa visione unitaria riduce il rischio di errori decisionali e consente ai manager di reagire più rapidamente ai cambiamenti del mercato (Accenture, 2022).

L'IoT aggiunge un ulteriore livello di controllo e flessibilità: sensori intelligenti applicati a macchinari e infrastrutture rilevano in tempo reale prestazioni, consumo energetico e stato delle merci in transito.

Questi dati permettono di prevenire guasti, ottimizzare l'uso delle risorse e migliorare l'affidabilità delle consegne, generando risparmi significativi sui costi operativi (World Economic Forum & Accenture, 2023).

Oltre agli aspetti tecnici, la digitalizzazione rafforza la resilienza organizzativa. In contesti di elevata incertezza, le tecnologie digitali favoriscono la collaborazione tra reparti e partner, aumentano la trasparenza lungo la supply chain e permettono di simulare scenari alternativi per predisporre risposte tempestive (Accenture, 2022).

L'adozione di queste soluzioni non va dunque intesa come un semplice investimento tecnologico, ma come un cambiamento culturale capace di ridefinire i modelli di business e accrescere la capacità di adattamento delle imprese (World Economic Forum & Accenture, 2023).

In prospettiva, l'integrazione coerente di automazione, intelligenza artificiale, IoT ed ERP fornisce alle aziende strumenti concreti per attenuare gli effetti dell'inflazione, difendere i margini e costruire basi più solide per una crescita sostenibile e duratura (Accenture, 2022; World Economic Forum & Accenture, 2023).

3.6 Diversificazione geografica e di portafoglio prodotti

La diversificazione dei mercati e l'ampliamento del portafoglio prodotti rappresentano strategie complementari attraverso cui le imprese possono attenuare gli effetti dell'inflazione e delle turbolenze macroeconomiche (McKinsey Global Institute, 2020; Boston Consulting Group, 2020).

L'espansione verso Paesi o regioni caratterizzati da dinamiche dei prezzi più stabili consente di bilanciare i ricavi complessivi e ridurre la dipendenza da aree particolarmente esposte a shock esterni o a oscillazioni cicliche. Parallelamente, l'introduzione di nuove linee o varianti di prodotto permette di intercettare segmenti eterogenei di consumatori, distribuendo i rischi e stabilizzando i flussi di entrata (Kotler & Keller, 2021).

L'internazionalizzazione non coincide con un mero ingresso in mercati esteri, ma richiede un'analisi approfondita dei contesti locali, che include fattori normativi, sistemi fiscali, infrastrutture logistiche, preferenze culturali e modelli di consumo (Kotler & Keller, 2021; McKinsey Global Institute, 2020).

Per consolidare la propria presenza, le imprese devono investire in ricerche di mercato, instaurare alleanze con operatori locali e sviluppare reti distributive e commerciali affidabili (Kotler & Keller, 2021).

Una condizione cruciale è la capacità di localizzare i prodotti, adattandoli alle specificità di ciascun mercato senza compromettere la coerenza con il posizionamento globale del marchio (Kotler & Keller, 2021).

Sul versante della diversificazione di prodotto, le aziende possono optare per due percorsi principali. Da un lato, lo sviluppo interno, basato su programmi di ricerca e innovazione orientati alla creazione di linee o varianti capaci di rispondere a bisogni emergenti o segmenti scarsamente serviti.

Dall'altro, strategie di crescita esterna, come acquisizioni mirate o partnership con imprese già consolidate, che consentono di accelerare l'accesso a nuovi mercati e di sfruttare sinergie produttive e commerciali (Kotler & Keller, 2021).

Entrambi gli approcci permettono di strutturare portafogli flessibili, in grado di combinare prodotti premium e soluzioni più accessibili, così da intercettare consumatori con diversa sensibilità al prezzo in fasi di inflazione elevata (Hinterhuber & Snelgrove, 2022; Nagle, Müller, & Gruyaert, 2021).

Un portafoglio ampio e geograficamente diversificato contribuisce anche a diluire i rischi operativi e finanziari. Qualora tensioni inflazionistiche erodano la redditività in una determinata area, i ricavi provenienti da mercati più stabili possono compensare tali perdite.

Analogamente, la capacità di proporre varianti differenziate per prezzo e caratteristiche aiuta a mantenere i volumi di vendita e a preservare la competitività anche nei momenti di contrazione della domanda (McKinsey Global Institute, 2020; Boston Consulting Group, 2020).

La diversificazione geografica e di prodotto, se integrata in una strategia di lungo periodo, non si limita a un meccanismo difensivo, ma diventa un fattore di rafforzamento strutturale. In un contesto globale segnato da crisi energetiche, tensioni geopolitiche e volatilità economica, disporre di fonti di reddito e di mercati differenziati conferisce alle imprese maggiore flessibilità e capacità di reazione (McKinsey Global Institute, 2020; World Bank, 2024).

3.7 Gestione finanziaria e strumenti di copertura dal rischio inflattivo

Una gestione finanziaria lungimirante rappresenta una leva fondamentale per limitare l'impatto dell'inflazione e preservare la stabilità economica delle imprese. In un contesto contraddistinto da forte volatilità dei mercati, oscillazioni nei prezzi delle materie prime e incertezza nelle politiche monetarie, diventa essenziale adottare strumenti

e pratiche in grado di ridurre l'esposizione ai rischi esterni e garantire una pianificazione sostenibile (OECD, 2022a; European Central Bank, 2024b).

Tra le tecniche più diffuse figura l'*hedging* finanziario, che consente di proteggere i flussi economici dalle variazioni inattese dei prezzi. L'impiego di derivati, quali *futures*, opzioni e *swap*, permette di stabilizzare i costi di approvvigionamento delle materie prime, fissare tassi di interesse e contenere gli effetti delle fluttuazioni valutarie.

Se strutturata in maniera appropriata, questa strategia trasforma rischi potenzialmente destabilizzanti in variabili più controllabili e pianificabili (World Bank, 2024; S&P Global Commodity Insights, 2023).

Un ulteriore strumento è rappresentato dal debito indicizzato all'inflazione, che tutela il valore reale dell'indebitamento. Attraverso questo meccanismo, i costi nominali del servizio del debito si adeguano all'andamento dei prezzi, ma il valore reale rimane stabile, migliorando la prevedibilità dei flussi finanziari e facilitando la pianificazione degli impegni futuri (Bank for International Settlements, 2022; Borio et al., 2022).

Sul piano contrattuale, la rinegoziazione delle condizioni con fornitori e clienti assume un ruolo centrale. L'inserimento di clausole di revisione prezzi o di indicizzazione consente di adeguare automaticamente i corrispettivi alle variazioni dei costi, proteggendo i margini aziendali e riducendo l'incertezza operativa.

Questa prassi risulta particolarmente rilevante nei comparti ad alta intensità di materie prime o energia, nei quali oscillazioni anche modeste si traducono in impatti economici significativi (European Central Bank, 2023; López et al., 2024; Minesso et al., 2023).

Un'altra leva di resilienza è la gestione efficiente del capitale circolante. In contesti inflattivi, monitorare attentamente i crediti commerciali, accelerare gli incassi, negoziare condizioni di pagamento favorevoli e ottimizzare la rotazione delle scorte permette di liberare liquidità cruciale. Tale liquidità, reinvestita in progetti strategici o destinata ad assorbire shock imprevisti, incrementa la flessibilità operativa e rafforza la solidità finanziaria (Boston Consulting Group, 2020; McKinsey Global Institute, 2020).

La protezione dal rischio inflattivo non si limita tuttavia a soluzioni tecniche, ma implica un cambiamento culturale e organizzativo. È necessario sviluppare competenze interne dedicate al risk management, implementare sistemi digitali avanzati di

monitoraggio e pianificazione, e favorire un approccio proattivo orientato alla prevenzione (World Economic Forum & Accenture, 2023; Accenture, 2022).

In questo scenario, la funzione finanziaria assume un ruolo strategico, passando da mero centro contabile a partner chiave del top management nelle decisioni di investimento e nelle scelte di crescita (OECD, 2023).

La combinazione di strumenti di copertura, debito indicizzato, clausole contrattuali e una gestione oculata del capitale circolante, integrata da un orientamento culturale alla pianificazione di lungo periodo, consente alle imprese di affrontare le pressioni inflazionistiche con maggiore sicurezza, resilienza e capacità di adattamento (European Central Bank, 2024b; World Bank, 2024).

3.8 Verso l'analisi empirica: sintesi e implicazioni strategiche

Le strategie esaminate nel Capitolo 3 delineano un ampio spettro di risposte aziendali all'inflazione, che spaziano da soluzioni immediate, come l'aumento dei prezzi e l'introduzione di varianti low-cost, a interventi strutturali di lungo periodo, quali la digitalizzazione, la ristrutturazione delle *supply chain* e la diversificazione geografica e di prodotto (Hinterhuber & Snelgrove, 2022; Nagle et al., 2021; Accenture, 2022; McKinsey Global Institute, 2020).

In questo insieme eterogeneo di approcci emergono due direttrici fondamentali: da un lato, la difesa dei margini attraverso politiche di pricing e strumenti finanziari di copertura; dall'altro, la costruzione di resilienza organizzativa tramite innovazione tecnologica, efficienza operativa e riorganizzazione delle catene globali del valore (Boston Consulting Group, 2020; World Economic Forum & Accenture, 2023).

Un elemento trasversale a tutte le strategie è la tensione tra breve e lungo periodo. Le imprese sono chiamate a bilanciare l'urgenza di contenere l'erosione della redditività con la necessità di preservare la competitività futura, investendo in innovazione, capitale umano e sostenibilità (OECD, 2023; European Central Bank, 2024b).

La gestione dell'inflazione non si riduce quindi a un insieme di misure difensive, ma diventa parte integrante di un più ampio processo di trasformazione dei modelli di business (Kotler & Keller, 2021; World Bank, 2024).

Questo quadro concettuale introduce il passaggio all'analisi empirica.

Nel Capitolo 4 verranno esaminati casi aziendali concreti, con l'obiettivo di verificare come le strategie discusse abbiano trovato applicazione nel contesto post-Covid.

Attraverso lo studio comparato di esperienze settoriali e organizzative differenti, sarà possibile valutare in che misura le imprese abbiano saputo tradurre i principi generali in pratiche operative efficaci, e quali insegnamenti possano derivarne per la gestione delle sfide inflazionistiche future (Unilever, 2024; A.P. Moller – Maersk A/S, 2023; NTT DATA, 2025).

CAPITOLO 4. Evidenze empiriche: casi aziendali post-pandemici

Il periodo successivo alla pandemia di COVID-19 ha rappresentato un banco di prova cruciale per la resilienza e la capacità di adattamento delle imprese (IMF, 2022; OECD, 2023).

La crisi sanitaria ha agito come un acceleratore di cambiamenti già in atto, amplificando fragilità strutturali, ma anche generando nuove opportunità per chi è stato in grado di coglierle. In pochi mesi, modelli di business consolidati sono stati messi in discussione, catene di approvvigionamento globali hanno subito interruzioni senza precedenti, e i comportamenti dei consumatori si sono trasformati rapidamente, dando impulso a digitalizzazione, e-commerce e nuove modalità di fruizione dei servizi (UNCTAD, 2023; McKinsey Global Institute, 2020).

In questo contesto, analizzare come le imprese hanno reagito alla fase post-pandemica diventa fondamentale per comprendere non solo le dinamiche di breve periodo, ma anche le traiettorie di trasformazione che caratterizzano il sistema produttivo contemporaneo (OECD, 2023).

Alcune organizzazioni hanno saputo adattarsi con rapidità, rafforzando la propria posizione competitiva, mentre altre hanno evidenziato limiti strutturali e strategici che ne hanno compromesso la sopravvivenza o ridotto le prospettive di crescita (IMF, 2022).

Il capitolo propone quindi un'analisi comparata di casi aziendali emblematici, distinguendo tra realtà che hanno saputo prosperare grazie a strategie innovative e lungimiranti e quelle che, al contrario, hanno incontrato difficoltà significative.

L'obiettivo non è soltanto descrittivo, ma interpretativo: far emergere i fattori chiave che hanno favorito il successo o alimentato le criticità, offrendo spunti utili per riflettere sulle sfide future in un contesto economico globale sempre più instabile e competitivo (World Bank, 2024).

4.1 Imprese resilienti: strategie e leve del successo post-Covid

Nel periodo immediatamente successivo alla crisi pandemica da COVID-19, contraddistinto da profondi mutamenti sociali ed economici, alcune imprese si sono affermate per la loro capacità di adattamento, resilienza organizzativa e innovazione strategica (World Economic Forum & Accenture, 2023).

La pandemia ha agito come uno shock asimmetrico sull'economia globale, colpendo i settori produttivi con modalità e intensità eterogenee (IMF, 2022).

Da un lato, comparti tradizionali come turismo, ristorazione, intrattenimento e commercio al dettaglio fisico hanno subito contrazioni drastiche, dovute alle chiusure forzate e alla caduta della domanda.

Dall'altro lato, settori come tecnologia, farmaceutica, agroalimentare ed e-commerce hanno beneficiato della rapida trasformazione dei comportamenti di consumo e dell'accelerazione della digitalizzazione (UNCTAD, 2023; OECD, 2023).

La comparazione tra comparti evidenzia come il vantaggio competitivo non sia stato uniforme, ma abbia assunto forme diverse: nella tecnologia la digitalizzazione ha rafforzato la scalabilità, nella farmaceutica l'innovazione di prodotto e la capacità di risposta rapida alla domanda sanitaria hanno avuto un ruolo decisivo, mentre nell'agroalimentare la resilienza logistica ha permesso di sostenere l'aumento del consumo domestico (McKinsey Global Institute, 2020; Boston Consulting Group, 2020).

Le imprese che hanno saputo prosperare in questo scenario condividono alcuni fattori critici di successo. In primo luogo, l'agilità decisionale, intesa come capacità di ridefinire tempestivamente strategie operative e piani di investimento, mantenendo al contempo coerenza con obiettivi di medio periodo. Molte organizzazioni hanno abbandonato modelli consolidati ma ormai obsoleti, introducendo cambiamenti rapidi che hanno consentito di reagire senza rimanere immobilizzate dall'incertezza (OECD, 2023).

Un secondo fattore determinante è stato il livello di digitalizzazione. Le imprese già dotate di infrastrutture tecnologiche avanzate, come piattaforme di e-commerce, soluzioni cloud e sistemi ERP integrati, hanno goduto di un vantaggio competitivo evidente (Accenture, 2022; World Economic Forum & Accenture, 2023).

Tuttavia, anche organizzazioni inizialmente meno mature hanno colmato rapidamente il divario, implementando strumenti digitali che hanno garantito continuità operativa, *smart working* e maggiore efficienza gestionale. In questo senso, la tecnologia non ha rappresentato un mero supporto operativo, ma un catalizzatore della trasformazione dei modelli di business (Accenture, 2022).

Un ulteriore elemento distintivo è stato il rafforzamento delle catene di approvvigionamento. Le aziende più resilienti hanno diversificato i fornitori, rilocalizzato

segmenti produttivi strategici e consolidato relazioni di lungo periodo, in modo da ridurre i rischi connessi a interruzioni improvvise o a incrementi dei costi logistici (Boston Consulting Group, 2020; McKinsey Global Institute, 2020).

Accanto a tali leve, la valorizzazione del capitale umano ha assunto un ruolo centrale. Investimenti in sicurezza, benessere e formazione hanno favorito percorsi di *upskilling* e *reskilling*, consentendo l'allineamento delle competenze interne alle nuove esigenze di mercato (OECD, 2023).

Questo approccio ha rafforzato la motivazione e la coesione organizzativa, stimolando al contempo l'innovazione diffusa.

Infine, la comunicazione strategica con gli stakeholder ha rappresentato un fattore decisivo. Le imprese che hanno mantenuto un dialogo trasparente, coerente e tempestivo con dipendenti, clienti, fornitori, investitori e istituzioni hanno consolidato la fiducia e rafforzato la reputazione. Una leadership visibile e credibile ha contribuito a fidelizzare i clienti e a stabilizzare le relazioni con l'ecosistema aziendale (Kotler & Keller, 2021).

La comparazione intersettoriale consente di sottolineare una differenziazione di fondo: se per la tecnologia e l'e-commerce la digitalizzazione ha rappresentato la principale leva competitiva, nel comparto farmaceutico è stata l'innovazione di prodotto a costituire il fattore cruciale, mentre nell'agroalimentare la robustezza delle supply chain si è rivelata determinante per intercettare la nuova domanda (McKinsey Global Institute, 2020; World Bank, 2024).

Questa pluralità di traiettorie evidenzia che la resilienza non è un concetto univoco, ma assume configurazioni specifiche a seconda del contesto produttivo. In questa prospettiva, il periodo post-pandemico non va interpretato soltanto come una fase di superamento della crisi, ma come un laboratorio di sperimentazione che ha messo in luce pratiche differenziate di successo, ora osservabili nei casi aziendali che seguiranno.

4.1.1 Caso A: una multinazionale del settore alimentare

Nel periodo successivo alla crisi pandemica, alcune imprese globali hanno dimostrato come una gestione strategica integrata e un'elevata capacità di innovazione possano trasformare una fase di instabilità in un'occasione di consolidamento competitivo. Tra queste, *Unilever*, leader mondiale nel settore alimentare e dei beni di

largo consumo, rappresenta un caso esemplare di resilienza organizzativa e di visione strategica di lungo periodo (Unilever, 2023, 2024).

La pandemia da COVID-19 ha ridefinito radicalmente i comportamenti di acquisto: la centralità della casa come spazio di consumo ha spinto le famiglie ad aumentare la domanda di prodotti alimentari confezionati e di facile utilizzo. Unilever ha colto con tempestività questa trasformazione, assicurando la continuità nella disponibilità dei propri marchi e posizionandosi come attore capace di rispondere non solo ai bisogni primari, ma anche a nuove esigenze legate alla praticità, alla sicurezza e alla sostenibilità (Unilever, 2023).

Un elemento decisivo della performance positiva è stato il rafforzamento di una supply chain resiliente e flessibile, sostenuta da ingenti investimenti pregressi in soluzioni digitali avanzate.

Queste infrastrutture hanno permesso di monitorare in tempo reale i flussi logistici, ottimizzare la gestione delle scorte e prevenire colli di bottiglia, garantendo continuità operativa anche nei momenti di massima pressione (Unilever, 2023).

A differenza di molte aziende dei settori tradizionali, che hanno subito ritardi significativi per la rigidità delle loro catene di fornitura, Unilever ha dimostrato una capacità superiore di adattamento, trasformando la logistica da potenziale vulnerabilità a vantaggio competitivo (Unilever, 2024).

In parallelo, l'impresa ha accelerato lo sviluppo dei canali digitali, ampliando le piattaforme di e-commerce e introducendo servizi innovativi di consegna rapida. Questa strategia ha intercettato il crescente bisogno di immediatezza e sicurezza da parte dei consumatori, rafforzando l'integrazione tra canali fisici e digitali (Unilever, 2024).

Se in altri comparti la digitalizzazione ha assunto soprattutto un ruolo di supporto organizzativo, nel settore alimentare essa si è tradotta in un vero e proprio ridisegno dell'esperienza di consumo.

Un ulteriore pilastro è stato rappresentato dalla comunicazione strategica e dal rafforzamento della *brand identity*. Attraverso messaggi improntati a trasparenza, coerenza e attenzione alla responsabilità sociale, Unilever ha consolidato la fiducia di clienti e stakeholder, sottolineando valori legati alla sostenibilità e al benessere collettivo (Unilever, 2023).

Questo orientamento valoriale ha permesso al brand di distinguersi in un mercato altamente competitivo, dove la dimensione etica ha assunto crescente rilevanza durante la crisi sanitaria.

Parallelamente, la centralità del capitale umano è stata un asse imprescindibile.

L'azienda ha adottato rigorosi protocolli di sicurezza, promosso programmi di welfare e offerto supporto psicologico ai dipendenti.

Tali iniziative hanno contribuito non solo a garantire continuità operativa, ma anche a mantenere elevata la motivazione interna, creando un clima organizzativo favorevole all'innovazione (Unilever, 2023).

La combinazione di resilienza operativa, trasformazione digitale, attenzione al capitale umano e comunicazione orientata ai valori ha consentito a Unilever di superare le fasi più critiche della pandemia e di rafforzare la propria *brand equity* (Unilever, 2024).

Rispetto ad altri comparti, dove la ripresa è stata condizionata principalmente dall'innovazione tecnologica o dall'accesso al credito, il caso Unilever dimostra come, nel settore alimentare, la capacità di garantire stabilità dell'offerta e coerenza valoriale sia stata determinante per convertire sfide complesse in un'opportunità di consolidamento competitivo e crescita sostenibile (Unilever, 2023, 2024).

4.1.2 Caso B: un'azienda tecnologica

Un esempio emblematico di resilienza digitale e adattamento strategico nel periodo pandemico è rappresentato da NTT DATA Services, multinazionale giapponese leader nel settore tecnologico, specializzata in servizi IT avanzati, *cloud computing* e soluzioni per il lavoro agile (NTT DATA, 2025).

Con l'esplosione della crisi sanitaria globale, la domanda di strumenti digitali per il lavoro da remoto è cresciuta in modo esponenziale, trasformando un potenziale fattore di vulnerabilità in un terreno fertile per le imprese capaci di innovare rapidamente. In questo scenario, NTT DATA ha saputo distinguersi, convertendo una fase di discontinuità in un'occasione di espansione e consolidamento internazionale (Nippon Telegraph and Telephone Corporation, 2024, 2025).

Uno degli interventi più significativi è stato il programma Dynamic Workplace, che ha reso possibile la transizione al lavoro da remoto per oltre il 90% dei circa 40.000 dipendenti distribuiti in più di 40 Paesi.

Tale processo, sostenuto da infrastrutture tecnologiche già consolidate e da un'elevata digitalizzazione interna, ha garantito continuità operativa, protezione dei dati e mantenimento di elevati standard di produttività, minimizzando i rischi connessi a inefficienze o interruzioni (Nippon Telegraph and Telephone Corporation, 2023).

Parallelamente, l'azienda ha rafforzato il proprio ruolo di partner tecnologico per le piccole e medie imprese (PMI), spesso penalizzate dalla mancanza di risorse per implementare soluzioni avanzate. A tal fine, ha sviluppato pacchetti scalabili di servizi cloud, tra cui la *Virtual Desktop Infrastructure* (VDI), che ha reso accessibili desktop virtuali sicuri e personalizzati, consentendo alle imprese clienti di garantire continuità operativa anche durante i lockdown più rigidi (NTT DATA, 2025).

Questa scelta evidenzia una strategia inclusiva, capace di democratizzare l'accesso a tecnologie critiche e di rafforzare relazioni commerciali in segmenti di mercato tradizionalmente meno serviti.

L'impegno di NTT DATA non si è limitato alla fornitura tecnologica. L'azienda ha investito in formazione continua e nel rafforzamento del customer care, garantendo che dipendenti e clienti potessero adottare con efficacia i nuovi strumenti digitali. In tal modo, la transizione non si è ridotta a un cambiamento tecnico, ma ha assunto i tratti di un processo culturale, in cui apprendimento e supporto hanno svolto un ruolo decisivo per consolidare la fiducia e migliorare l'esperienza complessiva di smart working (Nippon Telegraph and Telephone Corporation, 2024).

Un ulteriore pilastro è stato rappresentato dallo sviluppo di partnership strategiche con operatori IT locali e istituzioni pubbliche. Particolarmente rilevante è la collaborazione con il *Centers for Disease Control and Prevention* (CDC) negli Stati Uniti, che ha permesso di realizzare sistemi di apprendimento a distanza su larga scala e distribuire centinaia di migliaia di dispositivi a studenti e insegnanti, garantendo continuità educativa in un contesto di emergenza (Nippon Telegraph and Telephone Corporation, 2025).

Tale iniziativa sottolinea la capacità dell'azienda di coniugare innovazione tecnologica e impatto sociale, contribuendo a rafforzarne la reputazione globale. Il successo di NTT DATA si fonda, inoltre, su una cultura organizzativa improntata a innovazione, flessibilità e sperimentazione continua. La rapidità decisionale, unita alla capacità di anticipare trend emergenti, ha favorito lo

sviluppo di modelli di servizio innovativi e scalabili, in grado di rispondere a esigenze diversificate su scala internazionale (NTT DATA, 2025).

A differenza di settori più tradizionali, nei quali la ripresa post-pandemica è dipesa in larga misura dalla gestione dei costi o dalla resilienza delle supply chain, nel comparto tecnologico la variabile critica è stata la capacità di interpretare la domanda latente e trasformarla in nuovi modelli di business (OECD, 2023).

In definitiva, l'esperienza di NTT DATA Services dimostra come l'adozione proattiva di tecnologie cloud, l'offerta di soluzioni scalabili e il rafforzamento delle competenze interne possano non solo attenuare l'impatto di crisi imprevedute, ma generare opportunità di crescita sostenibile e di consolidamento competitivo a livello globale (NTT DATA, 2025).

Questo caso conferma che, in un settore ad alta intensità innovativa, la resilienza non si costruisce soltanto attraverso infrastrutture tecnologiche avanzate, ma anche grazie a una visione strategica capace di integrare tecnologia, capitale umano e relazioni istituzionali (Nippon Telegraph and Telephone Corporation, 2024, 2025).

4.2 Imprese in difficoltà: criticità strutturali e strategie di risposta inefficaci

Accanto ai casi di successo, la fase post-pandemica ha messo in evidenza debolezze strutturali e operative di numerose imprese, rivelando la loro insufficiente preparazione nell'affrontare shock globali improvvisi (IMF, 2022; OECD, 2023). Le realtà più colpite condividono fattori comuni che ne hanno limitato la capacità di adattamento, accentuando le vulnerabilità preesistenti (McKinsey Global Institute, 2020; UNCTAD, 2023).

Uno degli aspetti più rilevanti è stata la scarsa digitalizzazione. Aziende prive di infrastrutture tecnologiche avanzate non sono riuscite a riorganizzare in tempi rapidi la produzione, la logistica e i canali di vendita, perdendo competitività e flessibilità (Accenture, 2022; World Economic Forum & Accenture, 2023).

Nel settore del retail tradizionale, ad esempio, grandi catene come Macy's negli Stati Uniti hanno registrato crolli nelle vendite a causa della dipendenza dai negozi fisici e di una transizione tardiva verso l'e-commerce.

La mancanza di piattaforme digitali consolidate ha impedito di compensare il calo della domanda nei punti vendita, accentuando la crisi di liquidità (OECD, 2023).

Un'altra criticità diffusa riguarda la rigidità operativa e la dipendenza eccessiva da mercati fisici o da un'unica area geografica. Le imprese troppo concentrate su un territorio specifico, o con modelli di business poco diversificati, hanno sofferto pesantemente gli effetti delle restrizioni e dei lockdown (IMF, 2022).

L'incapacità di riconfigurare rapidamente le catene di approvvigionamento ha aggravato i colli di bottiglia nella produzione e nella distribuzione, con ricadute significative soprattutto nei comparti manifatturieri e nella grande distribuzione organizzata (UNCTAD, 2023; World Bank, 2023).

Un ulteriore elemento critico è stato l'adattamento insufficiente ai cambiamenti della domanda. Molte aziende non hanno saputo interpretare l'evoluzione delle preferenze dei consumatori, rimanendo ancorate a modelli pre-pandemici di offerta e di pricing (Kotler & Keller, 2021).

L'assenza di piani di continuità operativa e di strategie di emergenza ben definite ha amplificato l'impatto negativo della crisi, generando la perdita di clienti e di quote di mercato (OECD, 2023).

Le difficoltà sono state aggravate da problemi finanziari e da un accesso limitato al credito, soprattutto per le piccole e medie imprese, più vulnerabili a shock di liquidità e a condizioni di finanziamento restrittive (European Central Bank, 2025; OECD, 2023).

La scarsità di risorse ha ridotto gli investimenti in innovazione, digitalizzazione e formazione del personale, compromettendo la possibilità di ripresa nel medio-lungo periodo (IMF, 2022).

In alcuni casi, nel tentativo di contenere le perdite immediate, le imprese hanno adottato tagli indiscriminati ai costi in aree strategiche come ricerca e sviluppo, marketing e gestione delle risorse umane.

Sebbene queste misure abbiano offerto un sollievo momentaneo, hanno spesso minato la capacità innovativa, ridotto la competitività e indebolito il morale dei dipendenti, con effetti strutturalmente regressivi (OECD, 2023).

Il settore del trasporto aereo offre un esempio emblematico. Compagnie come Alitalia o LATAM Airlines hanno mostrato una fragilità strutturale aggravata dalla pandemia: modelli di business già indeboliti da anni di perdite e indebitamento sono stati

ulteriormente compromessi dal crollo della domanda di viaggi (UNWTO, 2024). A differenza di player come Delta Airlines o Lufthansa, che hanno attivato rapidamente misure di contenimento e processi di ristrutturazione, molte compagnie meno solide hanno risposto in modo tardivo e poco incisivo, accumulando deficit finanziari insostenibili (IMF, 2022).

Infine, la mancanza di visione strategica e di una leadership proattiva ha accentuato le fragilità esistenti. La lentezza decisionale, l'assenza di analisi approfondite delle tendenze di mercato e la difficoltà a ripensare i modelli di business hanno trasformato crisi temporanee in problemi strutturali, con conseguenze negative tanto economiche quanto reputazionali (Kotler & Keller, 2021; OECD, 2023).

Le imprese che hanno incontrato maggiori difficoltà nel periodo post-COVID presentano quindi caratteristiche comuni: bassa digitalizzazione, rigidità organizzativa, dipendenza da mercati locali, risposte reattive poco efficaci e fragilità finanziarie (Accenture, 2022; European Central Bank, 2025; McKinsey Global Institute, 2020).

La lettura di tali insuccessi, in contrapposizione ai casi analizzati nella sezione precedente, permette di comprendere come la resilienza non dipenda unicamente dalle dimensioni o dal settore di appartenenza, ma soprattutto dalla capacità di anticipare i cambiamenti e di integrare innovazione, flessibilità e visione strategica (World Economic Forum & Accenture, 2023).

4.3 Confronto tra PMI e grandi imprese

Il periodo successivo alla pandemia da COVID-19 ha messo in luce differenze strutturali e operative significative tra piccole e medie imprese (PMI) e grandi aziende, in particolare per quanto riguarda la resilienza organizzativa, la capacità di adattamento e l'accesso a risorse strategiche e finanziarie (European Central Bank, 2025; OECD, 2023).

Le grandi imprese, forti delle economie di scala, di bilanci solidi e di strutture organizzative complesse, hanno reagito più rapidamente alle sfide imposte dall'emergenza sanitaria (IMF, 2022).

Esse hanno potuto destinare ingenti risorse alla digitalizzazione dei processi, all'adozione di tecnologie avanzate e alla riorganizzazione delle catene di fornitura globali, oltre che sviluppare strategie di comunicazione mirate e coerenti con le

aspettative dei clienti e degli stakeholder (Accenture, 2022; McKinsey Global Institute, 2020).

La disponibilità di capitale e di team specializzati ha consentito non solo di contenere gli effetti immediati della crisi, ma anche di individuare opportunità di crescita, rafforzando il posizionamento competitivo e in alcuni casi acquisendo quote di mercato lasciate scoperte da concorrenti più deboli (OECD, 2023).

Un esempio significativo è rappresentato da gruppi manifatturieri internazionali come Siemens e General Electric, che hanno accelerato l'adozione di tecnologie di automazione e di *industrial internet of things (IIoT)*, riuscendo a garantire continuità produttiva e al contempo a incrementare l'efficienza dei processi industriali (Accenture, 2022).

Al contrario, molte PMI hanno incontrato ostacoli ben più complessi. Margini operativi ridotti, capacità finanziarie limitate e difficoltà di accesso al credito hanno rappresentato vincoli critici che ne hanno rallentato la capacità di risposta (European Central Bank, 2025). L'assenza di infrastrutture digitali consolidate ha spesso impedito l'implementazione tempestiva di strumenti come *smart working*, e-commerce o sistemi integrati di gestione delle supply chain, compromettendo sia la continuità operativa sia l'accesso a nuovi mercati (World Economic Forum & Accenture, 2023). In diversi casi, le PMI hanno dovuto concentrarsi sulla sopravvivenza a breve termine, sacrificando investimenti in innovazione e trasformazione digitale, con ripercussioni sulla competitività futura (OECD, 2023).

Nonostante queste criticità, un numero significativo di PMI ha saputo sfruttare l'agilità organizzativa come leva competitiva. La minore complessità gerarchica, unita alla vicinanza al cliente e alla capacità di stringere partnership locali, ha permesso a queste imprese di riorientare rapidamente i modelli di business, introdurre nuovi prodotti e adeguare i processi interni alle mutate condizioni di mercato (OECD, 2023). In tali contesti, la dimensione ridotta si è tradotta in decisioni rapide, implementazioni operative veloci e una maggiore reattività rispetto alle strutture burocratiche tipiche delle grandi organizzazioni (Accenture, 2022).

Un caso emblematico è quello di alcune PMI agroalimentari italiane, come Pastificio Rana e numerose aziende vitivinicole toscane, che hanno saputo sviluppare in

tempi brevi piattaforme di vendita online e strategie di *direct-to-consumer*, mantenendo così un canale diretto con i consumatori e ampliando la base clienti anche a livello internazionale (OECD, 2023).

Due fattori hanno favorito in modo particolare la resilienza delle PMI performanti: da un lato, una leadership imprenditoriale capace di ispirare fiducia e guidare il cambiamento in condizioni di elevata incertezza; dall'altro, una propensione all'innovazione intesa non solo come sviluppo di nuovi prodotti e servizi, ma anche come revisione dei processi interni e dei modelli organizzativi (World Economic Forum & Accenture, 2023).

Alcune PMI hanno introdotto soluzioni digitali su misura, attivato nuovi canali di vendita e arricchito l'offerta con servizi personalizzati, dimostrando che la crisi poteva trasformarsi in un'occasione di crescita e differenziazione (Accenture, 2022).

Il confronto tra PMI e grandi imprese nel periodo post-pandemico mette dunque in evidenza un paradosso solo apparente: se da un lato le grandi aziende hanno beneficiato della solidità patrimoniale e delle risorse accumulate, dall'altro alcune PMI hanno rivelato che agilità, vicinanza al mercato e spirito imprenditoriale possono costituire vantaggi competitivi altrettanto rilevanti (OECD, 2023). Questa dinamica suggerisce che la resilienza non sia un attributo proporzionale alle dimensioni aziendali, ma dipenda piuttosto dalla capacità di integrare innovazione, adattabilità e leadership strategica in modelli organizzativi coerenti e sostenibili (European Central Bank, 2025; McKinsey Global Institute, 2020).

4.4 Il ruolo del settore pubblico e gli incentivi governativi

Durante la fase più critica della pandemia e nel successivo periodo di ripresa, il settore pubblico ha assunto un ruolo strategico nel sostenere il tessuto economico nazionale e nel preservare la stabilità dell'intero sistema produttivo (IMF, 2021; OECD, 2022b).

L'esperienza italiana ha mostrato come un intervento statale mirato e differenziato possa risultare determinante per salvaguardare la continuità operativa delle imprese, sostenere l'occupazione e stimolare percorsi di trasformazione strutturale (European Commission, 2023; European Central Bank, 2023).

Le autorità hanno introdotto un insieme articolato di strumenti di sostegno calibrati su esigenze specifiche.

Tra le misure più rilevanti si annoverano: il credito d'imposta per la digitalizzazione, volto a incentivare l'adozione di nuove tecnologie e processi digitali, favorendo lo *smart working* e l'ottimizzazione dei flussi produttivi; il fondo di garanzia per le PMI, che ha facilitato l'accesso al credito bancario riducendo il rischio percepito dagli istituti finanziari; la cassa integrazione straordinaria, indispensabile per preservare i livelli occupazionali e fornire un sostegno ai lavoratori sospesi; i contributi a fondo perduto, che hanno garantito liquidità immediata consentendo alle imprese di far fronte ai costi fissi in un momento di forte riduzione dei ricavi (IMF, 2021; European Central Bank, 2023).

Parallelamente, il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) ha rappresentato un intervento di natura strutturale e di lungo periodo, destinando ingenti risorse alla digitalizzazione, alla sostenibilità ambientale e all'innovazione tecnologica (European Commission, 2023). Questi investimenti hanno avuto ricadute significative in termini di competitività, modernizzazione dei processi e creazione di nuove competenze professionali (OECD, 2023).

Tuttavia, l'impatto complessivo degli interventi è stato talvolta limitato da ostacoli di natura burocratica: procedure complesse, vincoli amministrativi e ritardi nell'erogazione dei fondi hanno rallentato la capacità delle misure di produrre effetti immediati (OECD, 2022b).

Le grandi imprese, grazie a strutture amministrative consolidate e a team dedicati alla gestione dei bandi, hanno potuto accedere più facilmente agli incentivi, traendone vantaggi in termini di liquidità, innovazione e rafforzamento competitivo (European Central Bank, 2023).

Al contrario, molte PMI hanno incontrato maggiori difficoltà, penalizzate da risorse amministrative limitate, dall'assenza di personale specializzato e dalla complessità dei requisiti richiesti, con conseguente rischio di accentuare le disparità tra segmenti del sistema produttivo (European Central Bank, 2025; OECD, 2023).

Il confronto con altri Paesi europei mette in evidenza alcuni punti di forza e di debolezza del modello italiano. In Germania, ad esempio, le misure di sostegno sono state caratterizzate da una maggiore rapidità di erogazione e da un forte orientamento alla

salvaguardia della liquidità delle imprese, attraverso strumenti come il *Kurzarbeit* (riduzione dell'orario di lavoro con sostegno al reddito), che ha consentito di mantenere i rapporti di lavoro anche nei momenti di sospensione produttiva (OECD, 2022b).

In Francia, invece, il governo ha puntato con decisione sulla combinazione di sussidi diretti e investimenti pubblici per accelerare la digitalizzazione e la transizione ecologica, riducendo così il divario tecnologico di molte PMI (OECD, 2022b).

Rispetto a questi modelli, l'Italia ha mostrato una capacità di intervento più ampia in termini di strumenti messi in campo, ma meno efficace sul piano della tempestività e dell'accessibilità, soprattutto per le imprese di dimensione ridotta (European Commission, 2023).

Alla luce di tali criticità, appare necessario ripensare l'architettura degli interventi futuri, rafforzando il coordinamento tra istituzioni centrali e amministrazioni locali, semplificando le procedure e riducendo i tempi di erogazione (OECD, 2023). L'adozione di piattaforme digitali per la gestione delle pratiche, unita a programmi di formazione e consulenza mirata, potrebbe rendere le politiche pubbliche più accessibili e uniformi sul territorio nazionale (European Commission, 2023).

In questa prospettiva, il settore pubblico non si limita a svolgere una funzione di sostegno emergenziale, ma si configura come un motore di modernizzazione e resilienza.

La sua azione diventa cruciale non solo per garantire la sopravvivenza delle imprese in momenti di crisi, ma anche per accompagnarle in un percorso di rafforzamento competitivo e di preparazione alle sfide globali future, dalla transizione energetica alla digitalizzazione su larga scala (IMF, 2022; OECD, 2023).

CAPITOLO 5. Considerazioni finali e prospettive per la politica economica e la gestione d'impresa

5.1 L'inflazione come variabile strutturale di lungo periodo

Per gran parte della storia economica, l'inflazione è stata interpretata come un fenomeno ciclico, destinato a crescere e a ridursi in linea con le fasi espansive o recessive del ciclo economico.

Negli ultimi anni, tuttavia, soprattutto nel periodo successivo alla pandemia di COVID-19, questa visione si è rivelata sempre meno adeguata. L'aspettativa iniziale di molte banche centrali e di numerosi analisti, secondo cui l'aumento dei prezzi sarebbe stato temporaneo e si sarebbe ridimensionato una volta superata l'emergenza sanitaria, è stata infatti smentita dall'andamento dei mercati.

I dati hanno evidenziato tassi di crescita dei prezzi più elevati e persistenti rispetto alle previsioni.

Le pressioni inflazionistiche recenti sono il risultato di molteplici fattori, tra cui le interruzioni nelle catene globali di approvvigionamento, gli shock dal lato dell'offerta, le politiche fiscali espansive adottate per sostenere la domanda e, non ultimo, eventi geopolitici come l'invasione russa dell'Ucraina.

Queste dinamiche hanno determinato un incremento significativo dei costi dell'energia, delle materie prime e della logistica, esercitando pressioni sui prezzi di beni e servizi in diversi comparti economici.

La persistenza dell'inflazione ha inoltre messo in luce i limiti della sola politica monetaria. Interventi tradizionali, come l'innalzamento dei tassi di interesse, si sono rivelati meno efficaci in un contesto segnato da shock globali e strutturali.

Parallelamente, il ritorno a livelli di inflazione più elevati rispetto alle ultime decadi ha stimolato un ripensamento dei paradigmi macroeconomici dominanti e ha rafforzato l'esigenza di un approccio più ampio e coordinato.

Diversi fattori strutturali sembrano destinati a consolidare questa nuova fase.

La transizione energetica verso modelli produttivi a basse emissioni richiede ingenti investimenti iniziali e può comportare un aumento dei costi nel breve periodo.

Il fenomeno del *reshoring*, ossia il rientro delle produzioni manifatturiere nei Paesi di origine per ridurre la dipendenza dall'estero, tende a incrementare i costi industriali. A

questi si aggiungono gli effetti dell'invecchiamento demografico, che incidono sulla composizione della forza lavoro, determinano pressioni salariali più persistenti e modificano la struttura della domanda.

In tale scenario, la gestione dell'inflazione non può limitarsi al controllo dei prezzi, ma deve prevedere un approccio integrato. Ciò implica un coordinamento tra strumenti monetari e politiche fiscali, riforme strutturali orientate alla competitività, investimenti in infrastrutture e tecnologie innovative, nonché strategie per rafforzare la resilienza delle catene produttive globali.

La sfida riguarda quindi non solo la stabilità dei prezzi, ma anche la sostenibilità economica, sociale e ambientale, insieme alla capacità delle imprese e dei lavoratori di adattarsi a un contesto globale sempre più incerto e interconnesso.

L'inflazione, lungi dall'essere una variabile ciclica e temporanea, emerge dunque come una sfida permanente e multidimensionale, che impone politiche lungimiranti e coordinate e apre a nuove riflessioni sulle prospettive future della crescita economica e della governance d'impresa.

5.2 Lezioni tratte dall'era post-Covid

Il periodo successivo alla pandemia di COVID-19 ha rappresentato un banco di prova cruciale per economie, imprese e istituzioni, rivelando al contempo debolezze strutturali e punti di forza precedentemente sottovalutati.

Una delle evidenze più significative riguarda la fragilità delle catene globali del valore: le interruzioni produttive, i ritardi nei trasporti e la scarsità di materie prime hanno dimostrato come la forte dipendenza da fornitori lontani e da modelli di *just-in-time* possa trasformarsi in un rischio sistemico in presenza di shock improvvisi.

Di conseguenza, numerose aziende hanno rivisto le proprie strategie di *supply chain*, puntando sulla diversificazione dei fornitori, sul *reshoring* o *nearshoring* di segmenti produttivi e sulla creazione di scorte strategiche per rafforzare la continuità operativa.

Un secondo insegnamento riguarda la centralità della resilienza economica.

Le organizzazioni che avevano già investito nella digitalizzazione, nella flessibilità dei processi e nella capacità di adattamento hanno reagito con maggiore tempestività, limitando perdite e interruzioni. Ciò ha confermato che la preparazione

preventiva e la pianificazione strategica costituiscono strumenti imprescindibili in un contesto globale caratterizzato da volatilità crescente.

Il ruolo delle istituzioni pubbliche si è rivelato altrettanto decisivo. Interventi fiscali e monetari tempestivi hanno impedito il collasso economico durante i lockdown, ma hanno generato effetti collaterali quali pressioni inflazionistiche, squilibri nei conti pubblici e un incremento del debito sovrano.

Da ciò sono scaturiti interrogativi circa l'equilibrio tra misure emergenziali e sostenibilità finanziaria nel medio-lungo periodo, un tema che resta centrale nelle attuali politiche economiche.

La crisi sanitaria ha inoltre dimostrato come l'incertezza possa costituire una condizione strutturale piuttosto che un'eccezione. Le imprese hanno compreso che la prevedibilità non può essere assunta come dato stabile e che la capacità di anticipare scenari complessi costituisce un vantaggio competitivo determinante.

Ne è derivato un incremento degli investimenti in tecnologie digitali, automazione e strumenti di analisi predittiva, volti a migliorare il monitoraggio dei flussi produttivi, la gestione delle scorte e la pianificazione strategica.

In parallelo, molte aziende hanno adottato un approccio più prudentiale alla gestione delle risorse, integrando i principi del *just-in-time*, tradizionalmente orientati all'efficienza e alla riduzione dei costi, con pratiche di *just-in-case*, che privilegiano la continuità operativa anche a fronte di maggiori oneri immediati.

La leadership e la cultura organizzativa sono emerse come fattori decisivi per affrontare una crisi di portata globale. Le imprese più resilienti hanno saputo coniugare una visione strategica di lungo periodo con decisioni rapide, investimenti mirati in competenze e tecnologie e una comunicazione trasparente con *stakeholder*, dipendenti e clienti.

Tale approccio ha consentito non solo di superare la fase più acuta della pandemia, ma anche di consolidare basi solide per una crescita sostenibile.

Infine, l'esperienza post-pandemica ha evidenziato il valore della cooperazione tra settore pubblico e privato. Politiche pubbliche efficaci, quando accompagnate da procedure semplificate e supporto operativo concreto, possono amplificare gli effetti degli investimenti aziendali e favorire una ripresa più equilibrata. L'integrazione tra resilienza organizzativa, innovazione tecnologica e governance pubblica emerge oggi

come principio cardine non solo per affrontare emergenze sanitarie, ma anche per gestire futuri shock di natura economica, geopolitica o ambientale.

Il periodo post-Covid ha dunque lasciato in eredità un insieme di insegnamenti che ridefiniscono le priorità delle imprese e delle istituzioni, e che preparano il terreno per una riflessione più ampia sulle strategie da adottare in un'economia globale segnata da instabilità persistente.

5.3 Implicazioni per la politica economica e la gestione d'impresa

In un contesto caratterizzato da inflazione persistente, volatilità dei mercati e crescente incertezza macroeconomica, la politica economica è chiamata a bilanciare con attenzione la stabilità dei prezzi e il sostegno alla crescita.

Le banche centrali, in particolare, affrontano il compito complesso di contenere le pressioni inflazionistiche senza compromettere la ripresa economica o generare tensioni nel mercato del lavoro.

Un esempio rilevante è rappresentato dalla Banca Centrale Europea (BCE), che ha scelto di incrementare i tassi di interesse in maniera decisa per riportare l'inflazione verso l'obiettivo del 2 per cento, cercando al contempo di non soffocare la domanda aggregata.

Tuttavia, una politica monetaria eccessivamente restrittiva può produrre effetti collaterali significativi, quali la riduzione degli investimenti, il calo dei consumi delle famiglie e l'aumento del costo del credito, con ripercussioni negative su occupazione e stabilità economica.

Dal punto di vista delle imprese, l'attuale scenario impone un ripensamento delle strategie finanziarie e operative.

L'aumento del costo del capitale e l'erosione dei margini rendono necessaria un'allocazione delle risorse più oculata, supportata da strumenti di analisi sofisticati e da una pianificazione più dinamica.

In questo quadro, rafforzare la capacità di *scenario planning*, ovvero la valutazione di diversi sviluppi economici possibili e la predisposizione di risposte tempestive a cambiamenti nei prezzi, nei tassi di interesse o nella domanda, diventa un requisito strategico per preservare la competitività.

La gestione del capitale circolante assume un ruolo cruciale: il monitoraggio accurato dei flussi di cassa, la riduzione dei tempi di incasso e di pagamento e

l'ottimizzazione dei livelli di inventario possono liberare liquidità preziosa, aumentando la resilienza aziendale di fronte a shock esterni.

Le imprese più proattive integrano queste misure con investimenti in strumenti predittivi e tecnologie digitali, tra cui sistemi *ERP* di nuova generazione, intelligenza artificiale e *machine learning*, che permettono di analizzare grandi quantità di dati, prevedere l'andamento dei mercati e adattare rapidamente le strategie operative, produttive e commerciali.

Un ulteriore elemento determinante è l'agilità organizzativa. Strutture flessibili, processi snelli e capacità decisionali rapide consentono alle aziende di trasformare l'incertezza in un vantaggio competitivo, individuando nuove opportunità di mercato, ottimizzando i costi e mantenendo la competitività anche in periodi di instabilità prolungata.

Nel loro insieme, queste considerazioni mettono in luce come la gestione dell'inflazione e dell'instabilità economica richieda un approccio integrato, che combini una politica monetaria calibrata con strategie imprenditoriali orientate a resilienza e innovazione.

La capacità di conciliare visione di lungo termine e flessibilità operativa si configura oggi come la condizione imprescindibile per garantire crescita sostenibile, stabilità finanziaria e solidità competitiva in un contesto globale segnato da incertezza strutturale.

5.4 Prospettive per le imprese in condizioni di instabilità macroeconomica

Le imprese contemporanee operano in un ambiente contraddistinto da elevata volatilità, incertezza, complessità e ambiguità, un contesto che la letteratura manageriale definisce con l'acronimo *VUCA* (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*).

In tale scenario, i tradizionali modelli di pianificazione lineare e le ipotesi di mercati stabili risultano spesso inadeguati.

La capacità delle aziende di mantenere competitività e continuità dipende sempre più dalla rapidità di adattamento, dall'innovazione continua e dall'adozione di strategie resilienti in grado di fronteggiare shock improvvisi, crisi economiche o mutamenti rapidi nei comportamenti di consumo.

Tre leve emergono come determinanti per affrontare l'instabilità: digitalizzazione, flessibilità operativa e sostenibilità. La trasformazione digitale, che va oltre la semplice automazione, comprende l'introduzione di tecnologie avanzate come intelligenza artificiale, *machine learning* e sistemi *ERP* integrati.

Questi strumenti permettono di elaborare grandi quantità di dati, anticipare i trend di mercato e supportare decisioni strategiche fondate su analisi predittive più accurate.

La flessibilità operativa, intesa come capacità di ristrutturare rapidamente processi produttivi, catene di fornitura e modelli organizzativi, si configura come un requisito essenziale.

Essa consente di reagire con efficacia a interruzioni improvvise, a variazioni inattese della domanda o a mutamenti normativi non previsti. Parallelamente, il capitale umano rappresenta una leva strategica di lungo periodo: imprese che promuovono la formazione continua, lo sviluppo delle competenze digitali e la collaborazione interdisciplinare si dimostrano più resilienti.

In tali contesti, i lavoratori diventano un motore di innovazione e adattamento. Secondo l'OECD (2024), le organizzazioni caratterizzate da una cultura aperta alla sperimentazione e da team capaci di gestire situazioni complesse affrontano meglio l'instabilità e riescono a trasformare le difficoltà in opportunità.

Un ulteriore fattore di rilievo è rappresentato dall'integrazione dei criteri *ESG* (*Environmental, Social, Governance*) nelle strategie aziendali. La crescente pressione esercitata da investitori, consumatori e regolatori implica che la sostenibilità non possa più essere interpretata come mera conformità normativa, ma debba essere concepita come leva di creazione di valore nel lungo periodo.

L'adozione di principi *ESG* comporta la revisione dell'intera catena del valore, dall'efficienza energetica alla gestione responsabile delle risorse, dall'impatto sociale delle attività al rafforzamento della governance interna. Un simile approccio contribuisce a rafforzare la reputazione aziendale e a consolidare relazioni di fiducia con gli stakeholder.

Alla luce di tali considerazioni, emerge come le imprese che sapranno combinare innovazione tecnologica, agilità operativa, valorizzazione del capitale umano e integrazione dei principi *ESG* saranno meglio posizionate per sostenere una crescita resiliente e duratura. Questa visione, che supera la mera gestione dell'incertezza, apre alla

prospettiva di modelli di business più solidi e inclusivi, delineando le basi per le riflessioni conclusive del presente lavoro.

5.5 Conclusioni e prospettive di ricerca

L'analisi condotta ha messo in evidenza come l'inflazione, tornata al centro del dibattito economico nel periodo successivo alla pandemia di COVID-19, non possa più essere interpretata come fenomeno transitorio o marginale.

Essa si configura, al contrario, come una variabile strutturale destinata a ridefinire nel lungo periodo gli equilibri macroeconomici, le dinamiche dei mercati e le strategie competitive delle imprese.

Le cause di questa fase inflattiva appaiono molteplici e interconnesse. La ripresa della domanda globale si è confrontata con catene produttive e logistiche fragili; le politiche fiscali e monetarie espansive hanno alimentato consumi e liquidità; le interruzioni nelle forniture e l'aumento del costo delle materie prime hanno aggravato le pressioni sui prezzi; infine, il conflitto in Ucraina ha inasprito le tensioni energetiche e accresciuto l'incertezza geopolitica.

Questi fattori, combinati, hanno generato un'inflazione che supera i cicli economici ordinari, ponendo sotto forte pressione gli strumenti tradizionali di politica economica. Le conseguenze si sono riflesse in un rallentamento della crescita, nella contrazione del potere d'acquisto delle famiglie e in un incremento delle rivendicazioni salariali, con effetti a cascata sui consumi e sui risultati aziendali.

Dal punto di vista delle imprese, sono emerse due sfide centrali.

La prima riguarda l'incremento dei costi di produzione, legato a materie prime, energia, logistica e lavoro.

La seconda concerne la difficoltà di trasferire tali rincari sui prezzi finali senza compromettere la domanda e la competitività.

Le risposte non sono state uniformi: alcune aziende hanno subito una contrazione dei margini e hanno ridotto gli investimenti a causa di condizioni creditizie più rigide, mentre altre hanno mostrato maggiore capacità di adattamento, introducendo strategie innovative quali l'aggiornamento dei listini, l'efficientamento dei processi, la digitalizzazione, l'automazione e la riorganizzazione delle catene di fornitura.

Dallo studio dei casi considerati emerge che rapidità decisionale, capacità di integrare obiettivi di breve e lungo periodo e apertura all'innovazione rappresentano fattori determinanti.

Le imprese che hanno interpretato l'inflazione non solo come minaccia, ma anche come occasione per ripensare i propri modelli operativi, hanno consolidato la propria posizione competitiva e, in alcuni casi, rafforzato le prospettive di crescita.

È tuttavia necessario riconoscere i limiti di questa analisi. L'uso prevalente di fonti secondarie non consente di cogliere in profondità tutte le specificità operative e l'eccezionalità del periodo esaminato, segnato da pandemia e guerra in Ucraina, riduce la possibilità di generalizzare i risultati a contesti differenti.

Proprio per questo, tali criticità possono essere interpretate come spunti per future linee di ricerca: studi settoriali più mirati potrebbero individuare comparti caratterizzati da maggiore resilienza, mentre indagini basate su dati primari, come interviste a manager e imprenditori, permetterebbero di acquisire una comprensione più diretta dei processi decisionali.

Ulteriori approfondimenti, inoltre, dovrebbero estendere l'orizzonte temporale, al fine di osservare come la gestione del rischio inflattivo venga integrata all'interno di strategie più ampie di resilienza, sostenibilità e innovazione.

Il ruolo delle politiche pubbliche e delle istituzioni internazionali rimane cruciale. Garantire stabilità dei prezzi, sicurezza negli approvvigionamenti energetici e sostegno ai processi di digitalizzazione e transizione ecologica costituisce una condizione indispensabile per accompagnare le imprese in un contesto globale contraddistinto da instabilità e crescente complessità.

Le riflessioni sviluppate conducono a una considerazione di fondo: l'inflazione non è più soltanto un indicatore economico da contenere attraverso strumenti tradizionali, ma una variabile strategica che influenza profondamente la competitività e la gestione aziendale.

Le lezioni del periodo post-pandemico mostrano come la resilienza non debba essere intesa come stato statico, bensì come processo dinamico fondato su adattamento, innovazione e apertura verso nuovi mercati e modelli di business. In un mondo segnato da incertezze geopolitiche, transizione energetica, cambiamenti climatici e trasformazione digitale, le imprese che sapranno trasformare l'inflazione in un'occasione

di rinnovamento saranno meglio preparate non solo a resistere a shock futuri, ma anche ad affermarsi come attori di primo piano in un panorama competitivo globale in continua evoluzione.

Riferimenti Bibliografici

Libri, articoli accademici, report istituzionali, articoli online, siti web, fonti divulgative.

- A.P. Moller – Maersk A/S. (2023, March 15). *Annual report 2022*. https://www.maersk.com/~media_sc9/maersk/news/press-releases/files/2023/apmm-annual-report-2022.pdf
- Accenture. (2022). *One connected supply chain*. Accenture. <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/a-com-migration/r3-3/pdf/pdf-171/accenture-one-connected-supply-chain.pdf>
- Alessandria, G., Avetisyan, M., Chari, A., Coviello, D., Khan, S., & Ruhl, K. (2023). *The aggregate effects of global and local supply chain disruptions*. (Policy Research Working Paper No. 10303). World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/6a2c1d62-6e4d-5c89-9f6b-7b3e6d2f4a4d>
- Anderson, E. T., & Simester, D. I. (2016). The best price metrics: Good-better-best. *Harvard Business Review*, 94(6), 90–97.
- ARERA. (2023). *Relazione annuale sullo stato dei servizi energetici*. Autorità di Regolazione per Energia, Reti e Ambiente. <https://www.arera.it/chi-siamo/relazione-annuale/relazione-annuale-2023>
- ARERA. (2024). *Relazione annuale sullo stato dei servizi energetici*. Autorità di Regolazione per Energia, Reti e Ambiente. <https://www.arera.it/chi-siamo/relazione-annuale/relazione-annuale-2024>
- Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato. (2024). *Relazione annuale sull'attività svolta 2023*. AGCM. https://www.agcm.it/dotcmsdoc/relazioni-annuali/relazioneannuale2023/AGCM_Relazione_annuale_2024.pdf
- Baldwin, R., & Weder di Mauro, B. (Eds.). (2020). *Economics in the time of COVID-19*. CEPR Press. <https://cepr.org/publications/books-and-reports/economics-time-covid-19>
- Baltic Exchange. (2025). *Guide to market benchmarks (GMB)*. Baltic Exchange. <https://www.balticexchange.com/content/dam/balticexchange/consumer/documents/data-services/documentation/ocean-bulk-guides-policies/GMB.pdf>
- Bank for International Settlements. (2022). *BIS Bulletin No. 60: Inflation indicators amid high uncertainty*. BIS. <https://www.bis.org/publ/bisbull60.pdf>
- Bertini, M., & Koenigsberg, O. (2021). The pitfalls of pricing algorithms. *Harvard Business Review*.
- Bertini, M., & Koenigsberg, O. (2024). Dynamic pricing doesn't have to alienate your customers. *Harvard Business Review*.
- Bertini, M., von Schuckmann, J., & Kronrod, A. (2022). Talking to your customers about prices. *Harvard Business Review*.

- Bils, M., & Klenow, P. J. (2004). Some evidence on the importance of sticky prices. *Journal of Political Economy*, 112(5), 947–985. <https://doi.org/10.1086/422559>
- Bird & Bird. (2025). Transparency of price reductions: A closer look at the legal framework in the EU. <https://www.twobirds.com/en/insights/2025/global/transparency-of-price-reductions-a-closer-look-at-the-legal-framework-in-the-eu>
- Borio, C., Hofmann, B., & Lombardi, M. (2022). *Inflation and the role of expectations*. (BIS Bulletin No. 56). BIS. <https://www.bis.org>
- Boston Consulting Group. (2020). *Designing resilience into global supply chains*. BCG. <https://web-assets.bcg.com/8d/6f/993b0da4424dac2931263f02df1c/bcg-designing-resilience-into-global-supply-chains-july-2020.pdf>
- Bruegel. (2022–2025). *European natural gas demand tracker*. [Dataset]. <https://www.bruegel.org/dataset/european-natural-gas-demand-tracker>
- Coibion, O., Gorodnichenko, Y., & Weber, M. (2022). Monetary policy communications and household expectations. *Journal of Political Economy*, 130(6), 1523–1569. <https://doi.org/10.1086/718982>
- Deloitte Insights. (2023). *The inflation outlook: Four scenarios for 2023–2025*. <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/economy/inflation/inflation-outlook-scenarios.html>
- Deloitte. (2023). *Orchestrators of value: The CPO survey 2023*. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/cpo-survey.html>
- Dolan, R. J., & Gourville, J. T. (2014). A better way to set prices. *Harvard Business Review*, 92(12), 88–95.
- Dolan, R. J., & Simon, H. (1996). *Power pricing: How managing price transforms the bottom line*. The Free Press.
- Drewry. (2025). World Container Index (weekly). <https://www.drewry.co.uk/supply-chain-advisors/supply-chain-expertise/world-container-index-assessed-by-drewry>
- Drewry. (2025, January 1). World Container Index: Methodology. <https://www.drewry.co.uk/logistics-executive-briefing/logistics-executive-briefing-articles/world-container-index-methodology>
- European Central Bank. (2022). *Energy price dynamics and inflation in the euro area (Box)*. In *Economic Bulletin*, Issue 8/2022. ECB. <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/ecbu/eb202208.en.pdf>
- European Central Bank. (2022). *Economic Bulletin*, Issue 8/2022. ECB. <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/ecbu/eb202208.en.pdf>
- European Central Bank. (2023). *Economic Bulletin*, Issue 3/2023. ECB. <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/ecbu/eb202303.en.pdf>
- European Central Bank. (2024a, June 6). *Combined monetary policy decisions and statement*. ECB. https://www.ecb.europa.eu/press/press_conference/monetary-policy-statement/shared/pdf/ecb.ds240606~f4d2c4833d.en.pdf

- European Central Bank. (2024b). *Economic Bulletin, Issue 4/2024*. ECB.
<https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/ecbu/eb202404.en.pdf>
- European Central Bank. (2025). *Survey on the access to finance of enterprises (SAFE), 35th round*.
https://www.ecb.europa.eu/stats/ecb_surveys/safe/html/index.en.html
- European Commission, Directorate-General for Economic and Financial Affairs. (2023). *Quarterly report on the euro area*. European Commission. https://economy-finance.ec.europa.eu/publications/quarterly-report-euro-area_en
- European Commission. (2024a). *Commission Notice — Guidance on the application of EU consumer law to information on search results, consumer reviews, and price reduction announcements (COM(2024) 258)*.
<https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-11352-2024-INIT/EN/pdf>
- European Commission. (2024b). *Communication on the application of EU consumer law to information on search results, consumer reviews, and price reduction announcements (Omnibus/Art. 6a)*. EUR-Lex CELEX: 52024DC0258R(01).
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX%3A52024DC0258R%2801%29>
- European Parliament. (2022). *Personalised pricing (Study PE 734.008)*. Policy Department for Economic, Scientific and Quality of Life Policies.
[https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2022/734008/IPOL_STU\(2022\)734008_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2022/734008/IPOL_STU(2022)734008_EN.pdf)
- Eurostat. (2023). *Key figures on European living conditions — 2023 edition*.
<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/59e2b8ae-c5e3-11ee-9307-01aa75ed71a1/language-en/format-pdf/source-search>
- Eurostat. (2023a). Household consumption by purpose (COICOP). Statistics Explained.
[https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Household_consumption_by_purpose_\(COICOP\)](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Household_consumption_by_purpose_(COICOP))
- Eurostat. (2024). HICP methodology. Statistics Explained.
https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/HICP_methodology
- Eurostat. (2024). Household consumption by purpose (COICOP): EU aggregates. Statistics Explained. [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Household_consumption_by_purpose_\(COICOP\)](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Household_consumption_by_purpose_(COICOP))
- FAO. (2025). *FAO Food Price Index (FFPI): Methodology & monthly update*. Food and Agriculture Organization of the United Nations.
<https://www.fao.org/worldfoodsituation/foodpricesindex>
- Freightos & Baltic Exchange. (2025). *Freightos Baltic Index (FBX): Guide & methodology*.
<https://www.balticexchange.com/content/dam/balticexchange/consumer/documents/data-services/documentation/ocean-bulk-guides-policies/GMB.pdf>
- Gestore dei Mercati Energetici (GME). (2023, June 14). *Annual report 2022*.
https://www.mercatoelettrico.org/Portals/0/Documents/en-US/GME_RelazioneAnnualeWeb_2022_En.pdf

- GME – Gestore dei Mercati Energetici. (2025). MGP — Results: PUN index. <https://gme.mercatoelettrico.org/en-us/Home/Results/Electricity/MGP/Results/PUN>
- Gopinath, G. (2014). The international price system. In G. Gopinath, E. Helpman, & K. Rogoff (Eds.), *Handbook of International Economics* (Vol. 4, pp. 317–375). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-444-54314-1.00003-1>
- Hamilton, N., Burns, D., Harrison, K., & Luedi, T. (2021). How B2B firms can price with confidence as inflation rises. *Harvard Business Review*.
- Hinterhuber, A., & Liozu, S. (Eds.). (2019). *Pricing strategy implementation: Translating pricing strategy into results*. Routledge.
- Hinterhuber, A., & Snelgrove, T. (Eds.). (2022). *Value first, then price: Building value-based pricing strategies (2nd ed.)*. Routledge.
- Inter IKEA Group. (2022). Inter IKEA Group reports lower profit absorbing increased costs and investing for the future. Inter IKEA Group Newsroom. <https://www.inter.ikea.com/en/newsroom/inter-ikea-group-reports-lower-profit-absorbing-increased-costs-and-investing-for-the-future>
- International Energy Agency. (2022). *World energy outlook 2022*. IEA. <https://www.iea.org/reports/world-energy-outlook-2022>
- International Energy Agency. (2023). *Gas market report Q4-2023*. IEA. <https://iea.blob.core.windows.net/assets/f2cf36a9-fd9b-44e6-8659-c342027ff9ac/Medium-TermGasReport2023-IncludingtheGasMarketReportQ4-2023.pdf>
- International Labour Organization. (2022). *Global wage report 2022–23: The impact of inflation on real wages*. ILO. <https://www.ilo.org/global/research/global-reports/global-wage-report>
- International Monetary Fund. (2021). *World economic outlook: Recovery during a pandemic (October 2021)*. IMF. <https://www.imf.org/en/Publications/WEO>
- International Monetary Fund. (2022). *World economic outlook: Countering the cost-of-living crisis (October 2022)*. IMF. <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2022/10/11/world-economic-outlook-october-2022>
- International Monetary Fund. (2025). *World economic outlook database – Inflation (PCPIPCH)*. IMF DataMapper. <https://www.imf.org/external/datamapper/PCPIPCH@WEO/WEOWORLD>
- ISTAT. (2024). *L'andamento turistico in Italia: Prime evidenze del 2023*. <https://www.istat.it/comunicato-stampa/landamento-turistico-in-italia-prime-evidenze-del-2023/>
- ISTAT. (2025). *Gli indici dei prezzi al consumo – paniere e nota informativa 2025*. https://www.istat.it/wp-content/uploads/2025/02/NOTA_INFORMATIVA_PANIERE_2025.pdf

- Kahneman, D., Knetsch, J. L., & Thaler, R. (1986). Fairness as a constraint on profit seeking: Entitlements in the market. *American Economic Review*, 76(4), 728–741. <https://www.jstor.org/stable/1806070>
- Kimes, S. E. (2008). Restaurant revenue management: Implementation and impact. *Cornell Hospitality Quarterly*, 49(1), 84–91. <https://doi.org/10.1177/1938965507311508>
- Klenow, P. J., & Malin, B. A. (2010). Microeconomic evidence on price-setting. In B. M. Friedman & M. Woodford (Eds.), *Handbook of Monetary Economics* (Vol. 3A, pp. 231–284). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-444-53238-1.00006-7>
- Koenigsberg, O. (2022). 3 strategic options to deal with inflation. *Harvard Business Review*.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2021). *Marketing management (16th global ed.)*. Pearson.
- Luca, M. (2016). *Reviews, reputation, and revenue: The case of Yelp*. (HBS Working Paper No. 12-016). Harvard Business School. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=41233>
- López, L., Odendahl, F., Párraga, S., & Silgado-Gómez, E. (2024). *The pass-through to inflation of gas price shocks*. (ECB Working Paper No. 2968). ECB. <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpwps/ecb.wp2968~e514c92723.en.pdf>
- Mankiw, N. G. (1985). Small menu costs and large business cycles. *Quarterly Journal of Economics*, 100(2), 529–538. <https://doi.org/10.2307/1885398>
- McKinsey Global Institute. (2020). *Risk, resilience, and rebalancing in global value chains*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/risk-resilience-and-rebalancing-in-global-value-chains>
- Minesso, M. F., Rubene, I., Sala, L., & Tagliabracchi, A. (2023). *Gas price shocks and euro area inflation*. (ECB Working Paper No. 2905). ECB. <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpwps/ecb.wp2905~6b246d6bf4.en.pdf>
- Mohammed, R. (2023). Expand your pricing paradigm. *Harvard Business Review*.
- Monroe, K. B. (1973). Buyers' subjective perceptions of price. *Journal of Marketing Research*, 10(1), 70–80. <https://doi.org/10.1177/002224377301000112>
- Nagle, T. T., Müller, G., & Gruyaert, R. (2021). *The strategy and tactics of pricing: A guide to growing more profitably (6th ed.)*. Routledge.
- Nakamura, E., & Steinsson, J. (2008). Five facts about prices: A reevaluation of menu cost models. *Quarterly Journal of Economics*, 123(4), 1415–1464. <https://doi.org/10.1162/qjec.2008.123.4.1415>
- Nippon Telegraph and Telephone Corporation. (2023, February 9). Financial results for the third quarter of fiscal 2022 (press conference). https://group.ntt/en/corporate/press_conference/2023/02/230209.html
- Nippon Telegraph and Telephone Corporation. (2024, May 10). Financial results for fiscal 2023 (press conference). https://group.ntt/en/corporate/press_conference/2024/05/240510.html

- Nippon Telegraph and Telephone Corporation. (2025, May 9). Financial results for the fiscal year ended March 31, 2025 and financial forecasts for the fiscal year ending March 31, 2026 (IR presentation).
<https://group.ntt/en/ir/library/presentation/2024/250509e.pdf>
- NTT DATA. (2025, May 8). Consolidated financial results for the fiscal year ended March 31, 2025 (FY2024). https://www.nttdata.com/global/en/-/media/nttdataglobal/1_files/investors/financial-results/2024/fy2024_fs_4q.pdf
- OECD. (2017). *Algorithms and collusion: Competition policy in the digital age*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/competition/algorithms-collusion-competition-policy-in-the-digital-age.htm>
- OECD. (2022a). *OECD Economic Outlook, Volume 2022 Issue 2*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/f6da2159-en>
- OECD. (2022b, November 22). *OECD Economic Outlook, Volume 2022 Issue 2*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/11/oecd-economic-outlook-volume-2022-issue-2_b4166cd1/f6da2159-en.pdf
- OECD. (2023). *The uneven impact of high inflation*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/the-uneven-impact-of-high-inflation_59e2b8ae-en.html
- Osborne Clarke. (2023). Italy implements the Omnibus Directive (Legislative Decree 26/2023): Key impacts on pricing and promotions. <https://www.osborneclarke.com>
- Ozer, Ö., & Phillips, R. (Eds.). (2012). *The Oxford handbook of pricing: Management and strategy*. Oxford University Press.
- Phillips, R. L. (2005). *Pricing and revenue optimization*. Stanford University Press.
- Ringström, A. (2022, October 13). IKEA reports record sales as price hikes offset weakening consumer confidence. Reuters. <https://www.reuters.com/business/retail-consumer/ikea-reports-record-sales-price-hikes-offset-weakening-consumer-confidence-2022-10-13/>
- Ringström, A. (2024, November 8). IKEA reports higher profit despite revenue hit from price cuts. Reuters. <https://www.reuters.com/business/retail-consumer/ikea-reports-higher-profit-despite-revenue-hit-price-cuts-2024-11-08/>
- Ryanair Holdings plc. (2025, May 19). FY25 results. <https://investor.ryanair.com/wp-content/uploads/2025/05/FY25-Ryanair-Results.pdf>
- S&P Global Commodity Insights. (2023). How the Russia-Ukraine war is turning natural gas into the “new oil”. <https://www.spglobal.com/commodity-insights/en/news-research/blog/natural-gas/041223-how-the-russia-ukraine-war-is-turning-natural-gas-into-the-new-oil>
- S&P Global Market Intelligence. (2025). Global disinflation trend offset by spike in US prices. <https://www.spglobal.com/marketintelligence/en/mi/research-analysis/global-disinflation-trend-offset-by-spike-in-us-prices-jun25.html>

- Schindler, R. M., & Kibarian, T. (1996). Increased consumer sales response through use of 99-ending prices. *Journal of Retailing*, 72(2), 187–199. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(96\)90012-5](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(96)90012-5)
- Simon, H. (2015). *Confessions of the pricing man*. Springer.
- Talluri, K. T., & Van Ryzin, G. J. (1998). An analysis of overbooking and fare class mix in single flight leg revenue management. *Management Science*, 44(12), 1567–1582. <https://doi.org/10.1287/mnsc.44.12.1567>
- Talluri, K. T., & Van Ryzin, G. J. (2004). *The theory and practice of revenue management*. Springer.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1981). The framing of decisions and the psychology of choice. *Science*, 211(4481), 453–458. <https://doi.org/10.1126/science.7455683>
- UNCTAD. (2022). *Maritime trade disrupted: The war in Ukraine and its effects on maritime trade logistics* (UNCTAD/OSG/INF/2022/2). https://unctad.org/system/files/official-document/osginf2022d2_en.pdf
- UNCTAD. (2022). *Trade and development report 2022*. United Nations. <https://unctad.org/tdr2022>
- UNCTAD. (2023). *Review of maritime transport 2023*. United Nations Conference on Trade and Development. <https://unctad.org/publication/review-maritime-transport-2023>
- Unilever. (2023). *Annual report and accounts 2023*. <https://www.unilever.com/files/92ui5egz/production/b09c3510ee7cec58440d5f044f02bdefe85aa186.pdf>
- Unilever. (2024, February 8). Q4 and full year 2023: Full announcement. <https://www.unilever.com/files/ir-q4-2023-full-announcement.pdf>
- United Nations World Tourism Organization. (2021). 2020: Worst year in tourism history. <https://www.unwto.org/news/2020-worst-year-in-tourism-history>
- UNWTO. (2022). International tourism back to 60% of pre-pandemic levels in January–July 2022. <https://www.unwto.org/news/international-tourism-back-to-60-of-pre-pandemic-levels-in-january-july-2022>
- UNWTO. (2024). *World Tourism Barometer*, 22(1). <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/wtobarometereng.2024.22.1.1>
- World Bank. (2022). *Commodity markets outlook (various issues)*. World Bank. <https://www.worldbank.org/en/research/commodity-markets>
- World Bank. (2022). *The impact of the war in Ukraine on global trade and investment (Note)*. World Bank. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099750104252216595/pdf/IDU0008eed66007300452c0beb208e8903183c39.pdf>
- World Bank. (2023, May 18). *The container port performance index 2022: A comparable assessment of performance based on vessel time in port*. World Bank. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099051723134019182/pdf/P1758330d05f3607f09690076fedcf4e71a.pdf>

- World Bank. (2024). *Commodity markets outlook: Trends in energy, metals & food*. World Bank. <https://www.worldbank.org/en/research/commodity-markets>
- World Economic Forum, & Accenture. (2023). *Shared intelligence for resilient supply systems*. World Economic Forum. https://www3.weforum.org/docs/WEF_Shared_Intelligence_for_Resilient_Supply_Systems_2023.pdf
- Xia, L., Monroe, K. B., & Cox, J. L. (2004). The price is unfair! A conceptual framework of price fairness perceptions. *Journal of Marketing*, 68(4), 1–15. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.4.1.42733>