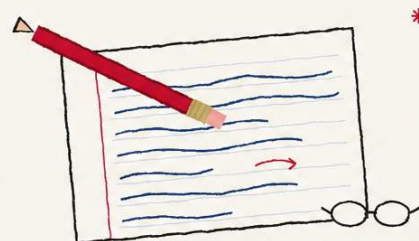


L'Editoriale

di Riccardo Hugony

un osservatorio sulla cosmesi e il mondo che cambia



Finché la barca va

di Riccardo Hugony · 02/05/2026



Resistere al cambiamento quando il prodotto vende è razionale. È anche pericoloso. La psicologia lo spiega, la strategia lo conferma, la storia lo dimostra. Ma nella piccola impresa il meccanismo ha una profondità diversa — e il rischio non riguarda solo un'azienda. Riguarda una generazione.

C'è una frase che nelle aziende circola con la stessa naturalezza del caffè mattutino: cavallo che vince non si cambia. Nel cosmetico, questa frase ha argomenti concreti dalla sua parte. Cambiare formula significa test, regolatorie, costi; cambiare packaging significa nuove linee produttive e il rischio di perdere riconoscibilità; cambiare posizionamento significa riscrivere una narrazione che funziona, spiegare alla rete vendita perché quello che andava bene non va più. E tutto questo mentre il prodotto continua a vendere.

Il punto di partenza è qui. Non nella pigrizia, non nella superficialità, nel fatto che difendere un prodotto che vende è, nell'immediato, una scelta razionale.

Il problema è che il mercato non ragiona nell'immediato.

Daniel Kahneman e Amos Tversky hanno dimostrato sperimentalmente che le perdite vengono percepite psicologicamente circa il doppio più dolorose dei guadagni equivalenti. Questo principio — la prospect theory, che è valsa a Kahneman il Nobel per l'economia nel 2002 — spiega con precisione il meccanismo: cambiare un prodotto che vende viene elaborato come una perdita certa, immediata, tangibile; non cambiarlo viene elaborato come conservazione di qualcosa che si possiede già. Il cambiamento nasce già penalizzato in partenza, non per irrazionalità, ma per architettura cognitiva.

Samuelson e Zeckhauser hanno formalizzato il concetto complementare: lo status quo bias, la tendenza sistematica a preferire lo stato attuale indipendentemente dalla sua qualità oggettiva. Ricerche recenti fino al 2024, pubblicate sul Journal of Organizational Change Management, confermano che questo bias è il principale meccanismo psicologico di resistenza al cambiamento nelle organizzazioni. Non è debolezza. È struttura.

Clayton Christensen ha mostrato l'altra faccia dello stesso problema, quella strategica, argomentando che le aziende ben gestite falliscono proprio perché sono ben gestite: proteggono i clienti esistenti, difendono i prodotti con i margini più alti, evitano i mercati emergenti che all'inizio sembrano piccoli o poco redditizi per proteggere coi denti il cash-flow positivo attuale.

Kodak aveva sviluppato la fotografia digitale prima degli altri, mentre il portafoglio prodotti tradizionale generava margini apparentemente intoccabili. Mivar produceva televisori solidi e accessibili in un mercato che sembrava ancora il suo; la concorrenza asiatica non sfondava in Italia, e questo bastava a confermare che la rotta fosse giusta. Non mancava la visione. Mancava la disponibilità a mettere a rischio ciò che generava profitto oggi per costruire ciò che avrebbe generato profitto domani.

Rita McGrath, Columbia Business School, ha analizzato come questo meccanismo sfugga alla rilevazione interna. Le aziende misurano i risultati con lagging indicators — fatturato, margine, quota di mercato — che per definizione registrano il passato. Quando i numeri segnalano il problema, l'inflection point è già passato. I segnali deboli arrivano prima, molto prima; ma arrivano dalla periferia, nei comportamenti emergenti del cliente, nei nuovi linguaggi del mercato, nelle aspettative che cambiano silenziosamente. E la periferia è il posto che le organizzazioni in salute guardano meno.

Fin qui, la grande azienda. Ma la piccola impresa — quella con dieci persone o meno, quella che rappresenta il 95% del tessuto produttivo italiano, quella che è il cuore della cosmetica artigianale e semi-industriale di questo paese — ha un problema aggiuntivo, più profondo e subdolo, che la dottrina sulle grandi organizzazioni non cattura del tutto.

Nella piccola impresa il prodotto non è un asset separato dall'imprenditore; è la proiezione della sua identità. La ricerca pubblicata su Qualitative Market Research nel 2025 documenta come nelle piccole imprese l'identità del fondatore e quella del brand siano strutturalmente intrecciate: man mano che l'imprenditore si radica nella storia dell'azienda, i due piani diventano indistinguibili. Fauchart e Gruber, analizzando cinquanta fondatori, mostrano come questa imprinting dell'identità personale sull'impresa sia sistematica e determinante nelle scelte strategiche.

La conseguenza pratica è precisa: quando qualcuno mette in discussione il prodotto — un consulente, un trend di mercato, un distributore che porta dati scomodi — l'imprenditore non lo percepisce nel subconscio come una valutazione tecnica, bensì come una critica diretta. La difesa del prodotto diventa difesa dell'ego. Il bias di status quo si fonde con la difesa identitaria, e il risultato è una resistenza che non ha equivalenti nelle grandi organizzazioni, dove il management e il prodotto sono entità separate.

Come osserva Dell'Era in un'analisi sulle PMI italiane: "... alcune volte c'è un disallineamento tra la convinzione dell'imprenditore e la percezione del mercato. È in questo spazio, spesso invisibile, che si annidano molte difficoltà dell'innovazione." Per le imprese radicate in competenze e relazioni consolidate, il rischio è massimo: quando una cosa funziona da sempre, smette di essere una scelta e diventa un dato di fatto. E i dati di fatto non si discutono.

La piccola impresa avrebbe però un vantaggio strutturale enorme: nessuna burocrazia da smontare, nessuna struttura produttiva da riconvertire, nessun consiglio di amministrazione da convincere. La

flessibilità decisionale che le multinazionali non possono permettersi è teoricamente disponibile da subito, ma quel vantaggio rimane inutilizzato perché nelle PMI il blocco è quasi sempre psicologico, non organizzativo.

Poi succede qualcosa. L'imprenditore si convince di dover cambiare. Il mercato pressa abbastanza, i segnali diventano troppo evidenti per ignorarli, una conversazione con qualcuno apre uno spazio di dubbio. La resistenza cede. La decisione di innovare viene presa.

Ed è qui che il problema compie un salto di livello, perché chi decide di cambiare ha bisogno di una direzione. E per trovare una direzione cerca un modello di riferimento. E il modello di riferimento che trova è, quasi inevitabilmente, quello più visibile — non quello più aggiornato.

La psicologia ha un nome per questo meccanismo: halo effect. Un'aureola costruita nel tempo — visibilità, riconoscibilità, presenza, storia — crea la percezione di competenza e aggiornamento anche quando quella competenza si è formata in un'epoca che non è più questa. Il cervello usa la fama come scorciatoia cognitiva, come fiducia indotta, come àncora, perché valutare direttamente la qualità richiede tempo, strumenti e un quadro di riferimento che spesso non si possiede.

L'authority bias completa il quadro: tendiamo a seguire le indicazioni di chi percepiamo come autorità senza valutare criticamente il contenuto. E chi ha costruito visibilità quando costruirla era più facile — perché bastava essere tra i primi a parlare di qualcosa di innovativo e diverso dallo status quo — conserva quella visibilità anche dopo che il mercato si è spostato.

Il programmatore italiano Alberto Brandolini lo sintetizzò in un tweet nel gennaio 2013: l'energia necessaria a confutare una sciocchezza è di un ordine di grandezza superiore a quella necessaria a produrla. Il neurologo Laurent Vercueil ha poi articolato il principio in tre asimmetrie: l'impatto di chi diffonde supera qualsiasi successiva correzione; la traccia nella memoria è più profonda di qualsiasi informazione che la contraddice; e — questa è la più crudele — chi diffonde è unto di un'aura vantaggiosa, mentre chi porta un punto di vista più aggiornato è percepito come "il guastafeste che non capisce niente".

Applicato al contesto professionale, il meccanismo è fondato e logico: la fama accumulata in un'epoca favorevole produce un posizionamento difficilissimo da scalfire, non perché la competenza sia ancora attuale, ma perché l'aura lo è ancora. Chi porta competenza aggiornata ma minore visibilità parte svantaggiato, non perché abbia torto. Perché Brandolini gli è contro.

L'Harvard Business Review chiude il cerchio con un decennio di ricerche sui top executive: l'expertise può diventare un ostacolo grave in due modi. Il primo è l'overconfidence — credere che l'eccellenza di ieri si trasferisca automaticamente al mercato di oggi. Il secondo è che la conoscenza profonda elide la curiosità: chi sa molto di come funzionava il mercato tende a smettere di osservare come sta cambiando. Non è arroganza, ma il prezzo naturale dell'expertise consolidata.

Il risultato finale di questa catena è il più paradossale. L'imprenditore supera la resistenza psicologica al cambiamento. Decide di innovare. Cerca la direzione giusta. Sceglie il modello più riconoscibile. E si ritrova a innovare verso il passato — convinto di stare andando avanti, mentre sta seguendo qualcuno che ha già smesso di guardare il futuro.

Ma il problema non finisce qui, si estende in modo perverso anche alla generazione successiva,

perché il piccolo imprenditore che ha appreso il mestiere da un modello datato lo trasmette così. Forma collaboratori, ispira altri imprenditori, diventa a sua volta un punto di riferimento per chi inizia. Il meccanismo si replica, non per malevolenza, ma per inerzia culturale. Una generazione costruisce sulle fondamenta dell'altra; e se quelle fondamenta sono state posate su una lettura del mercato che non è più quella attuale, il problema non riguarda un'azienda. Riguarda un settore intero. Non i prodotti che fa: il modo in cui li pensa, li racconta, li mette sul mercato.

La barca va. Per ora.

Ma il mare, intanto, è cambiato.

Leggi l'articolo online su [Cosmetech Academy](#).