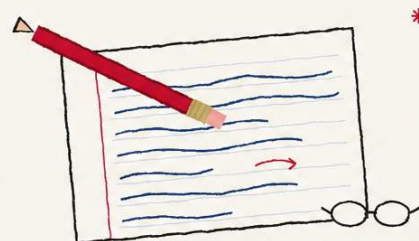


L'Editoriale

di Riccardo Hugony

un osservatorio sulla cosmesi e il mondo che cambia



Il cuore industriale della cosmetica italiana è pronto alla fase successiva?

di Riccardo Hugony · 21/02/2026



Il settore cosmetico italiano cresce, ma cosa accade al comparto tecnico che lo sostiene? Formulatori, terzisti e distributori di materie prime operano in un contesto sempre più complesso: concentrazioni industriali, pressione regolatoria, margini compressi. La vera questione non è se il mercato stia bene, ma come ciascun attore della filiera scelga di posizionarsi nella fase evolutiva che stiamo attraversando.

Quando si parla di settore cosmetico italiano, il racconto è quasi sempre lo stesso: crescita, export, creatività, eccellenza manifatturiera, leadership nel conto terzi. Sono elementi reali, documentati, che fotografano una filiera capace di competere a livello internazionale. Ma questo racconto riguarda soprattutto il prodotto finito e i grandi player.

Molto meno si parla di ciò che sta dietro: il comparto tecnico della formulazione, i terzisti di dimensione media e piccola, i distributori e produttori di materie prime, i laboratori indipendenti, i servizi regolatori. È lì che si gioca una partita più silenziosa, ma decisiva.

La prima domanda, allora, non è se il settore stia crescendo. I numeri lo confermano. La domanda è un'altra: questa crescita è distribuita in modo omogeneo lungo la filiera? Oppure sta producendo una polarizzazione sempre più marcata tra chi è strutturato e chi vive in costante compressione?

Il comparto tecnico italiano è composto in larga parte da piccole e medie imprese nate su competenze solide, relazioni personali, capacità di adattamento. Molte di queste realtà sono cresciute intercettando opportunità, affiancando brand emergenti, offrendo flessibilità che i grandi gruppi non potevano garantire. È stato un modello efficace, soprattutto in una fase in cui la velocità e la personalizzazione erano vantaggi competitivi.

Oggi, però, il contesto è cambiato.

Il terzista si trova compresso su più fronti. I clienti chiedono risposte rapide, time-to-market sempre più ridotti, condizioni economiche più aggressive. Il regolatorio evolve con maggiore frequenza,

imponendo rivalutazioni anche di formule consolidate e costringendo a riformulazioni che non generano valore commerciale immediato ma assorbono risorse tecniche. Le richieste di sostenibilità non sono più dichiarative: implicano sistemi di tracciabilità, rendicontazione, procedure interne strutturate.

Nel frattempo, a monte, il settore delle materie prime sta attraversando una fase di concentrazione evidente. Le acquisizioni tra grandi gruppi internazionali ridisegnano gli equilibri, rafforzano il potere contrattuale dei produttori e riducono la frammentazione storica. Anche nella distribuzione si osservano dinamiche analoghe. Il filo conduttore è chiaro: comprimere i costi, integrare verticalmente, disintermediare ove possibile.

In questo scenario, la domanda dive

ta più concreta: le PMI tecniche italiane stanno evolvendo in imprese strutturate o stanno semplicemente adattandosi per sopravvivere?

La differenza non è semantica. Evolvere significa investire in organizzazione, in sistemi, in competenze manageriali oltre che tecniche. Significa dotarsi di processi che reggano la complessità normativa, la volatilità delle forniture, la pressione sui margini. Adattarsi, invece, significa reagire caso per caso, affidandosi alla flessibilità e all'esperienza accumulata, ma senza modificare realmente la struttura interna.

Il rischio della seconda opzione è che la competenza tecnica, pur elevata, non sia più sufficiente. La fase attuale del settore non richiede soltanto formulazioni corrette o relazioni consolidate; richiede visione, metodo, capacità di leggere dinamiche economiche e industriali che vanno oltre il laboratorio. Chi opera nel comparto tecnico lo percepisce. Le risposte non sono omogenee. Alcune realtà stanno investendo in digitalizzazione, in formazione continua, in processi strutturati di gestione regolatoria e qualità. Altre restano ancorate a un modello più artigianale, confidando nella propria esperienza e nella stabilità delle relazioni storiche. Entrambi gli approcci hanno una loro logica, ma non è detto che abbiano lo stesso futuro.

Negli editoriali precedenti abbiamo parlato di innovazione, di over-innovation, di velocità e di scienza narrata rispetto a scienza praticata. Tutti questi temi convergono qui. Se il mercato accelera e la complessità aumenta, la filiera tecnica non può limitarsi a seguire. Deve scegliere come posizionarsi. L'innovazione non è soltanto una nuova molecola o un nuovo claim. È anche la capacità di ripensare il proprio modello operativo. La formazione non è un elemento accessorio, ma uno strumento di sopravvivenza e di crescita. Aggiornarsi significa comprendere non solo le dinamiche chimiche, ma quelle economiche e organizzative che stanno ridisegnando il settore.

L'Italia conserva un vantaggio significativo: un know-how diffuso, una flessibilità operativa, una cultura formulativa riconosciuta. Ma il know-how, da solo, non garantisce la tenuta nel medio periodo. Serve struttura. Serve metodo. Serve una consapevolezza più ampia del mercato reale, quello che non sempre coincide con i numeri aggregati del prodotto finito.

La vera questione, quindi, non è se il comparto tecnico stia bene o male. È se sia pronto alla fase successiva. Una fase in cui la competenza tecnica resta centrale, ma deve essere sostenuta da organizzazione, investimento e visione strategica.

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