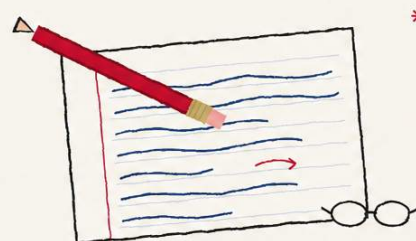


L'Editoriale

di Riccardo Hugony

un osservatorio sulla cosmesi e il mondo che cambia



Dove sta andando la distribuzione?

di Riccardo Hugony · 22/05/2026



La filiera della distribuzione di materie prime cosmetiche sta cambiando velocemente, ma in modo silenzioso. Vale la pena fermarsi un momento a capire cosa sta davvero succedendo, perché il futuro non è così lontano — e arriverà prima di quanto si pensi.

In questi ultimi anni, nel settore cosmetico sta succedendo qualcosa di cui si parla poco. I grandi produttori di materie prime stanno alzando i tagli minimi di confezionamento e i distributori stanno aumentando i minimi d'ordine.

La domanda per piccoli quantitativi non scompare però, trovando rifugio in una filiera di sopravvivenza — siti di e-commerce specializzati, grossisti, intermediari, gruppi d'acquisto, realtà ibride — che il settore ha costruito quasi senza accorgersene, e che oggi tiene in piedi un intero ecosistema di operatori più piccoli.

Questa è la fotografia di oggi. Ma una fotografia, da sola, non basta. Quello che conta davvero è capire dove tutto questo sta andando — perché le forze in gioco sono già visibili, e chi non le legge per tempo si ritroverà escluso senza nemmeno capire perché.

Il primo movimento è il riposizionamento del distributore generalista. Quello che vendeva a chiunque, che teneva a catalogo qualsiasi cosa, che gestiva grandi e piccoli con la stessa logica — quel modello sta lentamente contraendosi, soprattutto perché tenere un catalogo immenso ha un costo ormai insostenibile.

Quello che resta si sta specializzando in due direzioni opposte. Da un lato il consulente specializzato nel canale, che lavora con clienti strutturati e offre molto più che la vendita della materia prima: supporto formulativo, scouting di ingredienti strategici, regulatory, sostenibilità, accesso a innovazione, dati di mercato. Dall'altro l'intermediario specializzato sui piccoli, che fa frazionamento, gestisce gruppi d'acquisto, lavora su microvolumi accettando margini più bassi in cambio di un

mercato che nessun altro vuole servire.

Il punto importante è che la posizione intermedia — il distributore che fa un po' di tutto — è quella che sparirà più rapidamente. Non perché non funzioni in sé, ma perché non regge la concorrenza né degli uni né degli altri. Per le aziende cosmetiche questo significa una scelta concreta: capire da che parte della filiera si vuole stare, perché lo spazio intermedio non sarà più servito con la stessa qualità di prima.

Il secondo movimento è più sottile e ha conseguenze che pochi stanno calcolando. I grandi produttori di materie prime si stanno attrezzando per vendere direttamente alle aziende cosmetiche di dimensione medie, saltando i distributori intermedi. È una mossa razionale dal loro punto di vista: margini più alti o, in altri casi, prezzi più competitivi rinunciando alla marginalità, controllo diretto del cliente, dati di mercato di prima mano, possibilità di costruire partnership strategiche. Visto dall'alto sembra una semplice ottimizzazione della filiera. Visto dal basso ha un effetto a catena pericoloso. I distributori che perdono i clienti grandi perdono il margine che permetteva loro di servire anche i piccoli. Il piccolo cliente non viene tagliato per scelta esplicita — viene tagliato perché il sistema economico che lo serviva non regge più. È un punto controintuitivo che vale la pena sottolineare: la disintermediazione tra produttori e grandi clienti finali distrugge progressivamente l'accesso al mercato dei clienti piccoli. Non perché qualcuno lo decida, ma perché l'equilibrio finanziario della distribuzione tradizionale si fonda sulla compensazione tra volumi grandi e volumi piccoli, a fronte di differenziazione dei prezzi che non funziona più con la stessa efficacia. Senza i primi, i secondi non sono più sostenibili.

Il terzo movimento riguarda direttamente le aziende cosmetiche, ed è probabilmente quello su cui pochi stanno costruendo strategia oggi. Per anni il vantaggio competitivo di un brand si è giocato sulla formula, sul claim, sull'esperienza di prodotto, sul posizionamento di marketing. Domani — e in alcuni casi già oggi — si giocherà in misura crescente sulla supply chain. Avere accesso prioritario alle materie prime giuste, nelle quantità giuste, al momento giusto, diventerà una barriera all'ingresso più potente di qualsiasi attivo brevettato. Soprattutto con cataloghi che si restringono e con ingredienti che spariscono per ragioni economiche o regolatorie senza preavviso. Il brand che ha relazioni stabili con i fornitori, contratti pluriennali, accordi di priorità, accesso ai team tecnici del produttore, è un brand che riesce a innovare. Il brand che compra spot, ordine per ordine, senza una strategia di supply chain, si ritroverà tra qualche anno a non poter più formulare quello che ha in catalogo. Non per incompetenza tecnica — per impossibilità materiale di reperire gli ingredienti.

Queste tre dinamiche non si verificano in isolamento ma si rinforzano a vicenda. La specializzazione della distribuzione, la disintermediazione tra grandi attori e la centralità crescente della supply chain disegnano insieme una mappa diversa da quella del settore di dieci anni fa. Il rischio, per chi non legge questi movimenti in tempo, non è la difficoltà commerciale immediata, primo gradino del disagio, bensì ritrovarsi con un modello operativo costruito su una filiera che non offre lo stesso servizio e ritrovarsi in condizioni di emergenza a doversi reinventare soluzioni tampone sperando in una semplice turbolenza che tale non è.

Non c'è una risposta unica, e non c'è una formula che metta al riparo da tutto. Quello che si può fare

oggi, però, è cominciare a guardare la distribuzione non come una variabile di costo ma come una variabile strategica. Capire dove sta andando il proprio principale fornitore di materie prime. Conoscere chi gestisce davvero le relazioni dei propri ordini. Costruire più di una linea di approvvigionamento dove ha senso farlo. Investire nelle relazioni con i fornitori critici prima che diventino impossibili da contattare. Sono azioni che oggi sembrano sovradimensionate rispetto al problema. Tra sei mesi potrebbero essere la differenza tra restare nel mercato e uscirne.

Il settore si sta riorganizzando in modo strutturale. Non rumorosamente, non in modo dichiarato — ma profondamente. Riconoscerlo per tempo è già metà del lavoro.

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