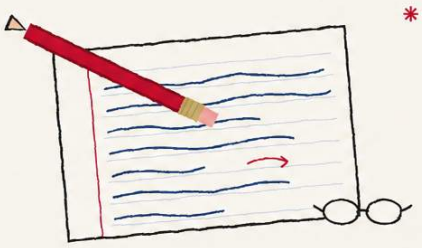
L'*Editoriale*

di Riccardo Hugony

un osservatorio sulla cosmesi e il mondo che cambia



"Le abbiamo provate tutte"

di Redazione · 14/11/2026



Cosa è davvero strategico per un'azienda cosmetica? La formula? Il marketing? Il know-how? Non esiste una risposta univoca, dipende innanzitutto dal tipo di azienda e di mission. Ma alcuni elemeti sono fondamentali a prescindere.

Un'azienda cosmetica sa perché è ancora sul mercato in questo momento? Sembra una domanda senza senso, ma i risvolti sono tali da sorprendere alle volte.

Cominciamo innanzitutto definendo gli attori coinvolti: il formulatore, o il laboratorio di R&S, il marketing, la produzione, i canali e, fondamentali, amministrazione e controllo di gestione.
Tutte le aziende di produzione hanno questi reparti, come minimo. Vero, ma nella cosmetica alcune funzioni sono, per ragioni che ora vedremo, strutturalmente assenti.

Partiamo dalla produzione. Un'azienda cosmetica deve avere delle linee di produzione e confezionamento, che poi implicano magazzini e logistica? Dipende. E non è una questione legata alla dimensione: ci sono microaziende integrate e grandi aziende che si avvalgono di terzisti specializzati. Se l'azienda ha una forza commerciale importante, è probabile che si avvalga in tutto o in parte di terzisti; il contrario per le PMI, dove la flessibilità e, magari, la personalizzazione del prodotto sono il valore strategico dell'azienda.
Ma non volevo digredire su quest'aspetto puramente industriale, quindi passiamo al secondo punto, quello che mi interessa davvero approfondire.

La formula. Ovvero il prodotto. Il vero valore, gioia e dolore. Perdonate la rima.
Qui si gioca la partita vera: cosa vende davvero l'azienda?
Perché il problema non è chi realizza fisicamente il prodotto, bensì chi lo crea. Un'azienda che produce e non formula è un terzista. Muove le macchine, la competenza è squisitamente industriale. Chi invece crea le formule non produce. Muove becher e quaderni. Ma non realizza alcun prodotto, a parte i prototipi ed i tester. Il punto d'incontro tra i due mondi è l'azienda cosmetica. Quindi l'azienda

© 2026 Cosmetech Academy. Tutti i diritti riservati.

cosmetica è solamente un buyer? Assolutamente no, ma questo non è sempre vero.

Partiamo dall'industria cosmetica, quella vera. Qui non è la formula l'elemento fondamentale, ma le tecnologie ed i processi. L'Oréal investe centinaia di milioni in R&S, ma su aspetti che non sempre riguardano direttamente le formule in sé. Il motivo è presto detto: un prodotto di successo deve performare sempre al massimo, possibilmente anche meglio col tempo. In che modo? Attraverso, appunto, il miglioramento dei processi produttivi e formulativi.
Difficilmente una major cavalca i trend. I trend sono appannaggio delle PMI innovative, che entrano subito quando un trend si delinea per essere in vantaggio, appunto, sulle major, cercando di conquistare una quota di mercato che tenteranno di presidiare. Se il trend prende piede, allora la major entra. E magari compra l'azienda che l'ha lanciato, a questo punto, per ridurre i tempi.
All'opposto c'è la micro impresa che vuole entrare nel settore magari con una visione ma scarsa conoscenza della parte tecnica formulativa. Quindi acquista formule o prodotti a catalogo da rietichettare, come nel caso dei centri estetici, senza conoscere i fondamenti della formula o padroneggiare il prodotto. Se per l'estetista che vuole differenziarsi dalle concorrenti è del tutto irrilevante quest'aspetto, dal momento che le interessa fidelizzare le clienti, per l'azienda cosmetica la mancanza di competenza tecnica è un problema serio spesso mal considerato.

Ed è qui che volevo arrivare: quanto è importante possedere la formula o ci sono aspetti strategici più importanti? La formula per un'azienda di produzione è l'asset principale, costituisce l'essenza del prodotto. Il packaging è fondamentalmente marketing, mentre avere una formula che risponde ai brief condivisi in sala riunioni tra i reparti e validati dal mercato è il valore strategico.
Una formula non è però un patrimonio definito. Il regolatorio, il progresso tecnico, il mutare dell'ambiente sono fattori determinanti per portare una formula da una star transitoria ad un evergreen. Chi domina questi processi? Il reparto R&S dell'azienda o il formulatore esterno? Quale controllo viene esercitato? Se la formula viene acquistata a scatola chiusa, pressoché nessuno. In queste condizioni, se il prodotto non ha successo o le vendite calano irreversibilmente dopo un periodo di apparente successo, si passa ad un altro: il prodotto non funziona.

Il perché, semplicemente, non viene indagato. O, peggio, non può esserlo, perché mancano le conoscenze necessarie per interpretare quello che sta succedendo. Un prodotto può perdere competitività per ragioni molto diverse, dalla comparsa di una tecnologia migliore a una texture che non risponde più alle preferenze del mercato, passando per un posizionamento sbagliato o una comunicazione che promette qualcosa che il consumatore non percepisce. Anche il prezzo può essere un key factor: prodotti concorrenti comparsi nel frattempo con caratteristiche simili e prezzi più competitivi possono penalizzare sensibilmente le vendite. Ma per distinguere queste situazioni bisogna conoscere il prodotto, sapere perché è stato formulato in quel modo e quali risultati ci si aspettava di ottenere. Altrimenti ogni insuccesso finisce per avere la stessa soluzione: cambiare referenza.
È un meccanismo che può funzionare, naturalmente. Il mercato cosmetico è sufficientemente dinamico da offrire continuamente nuove opportunità e i fornitori sono ben lieti di proporre il prossimo prodotto con l'ingrediente di tendenza, consolidato dai test messi a disposizione dal produttore con claim validi a supporto. A questo punto però dov'è il valore dell'azienda? Il marketing che osserva i

© 2026 Cosmetech Academy. Tutti i diritti riservati.

concorrenti, il commerciale che chiede qualcosa di nuovo da proporre ai clienti o il terzista col cui contributo l'azienda ha aggiornato il catalogo in breve tempo senza apportare alcunché al prodotto? Tutti contribuiscono, ma manca qualcuno in grado di tradurre quelle sollecitazioni in un progetto proprio, in simbiosi con i valori e con obiettivi tecnici e commerciali riconoscibili.

Torniamo allora alla sala riunioni, dove dovrebbe nascere un nuovo prodotto. Il marketing presenta un brief, la ricerca e sviluppo propone delle soluzioni, la produzione ne valuta la fattibilità industriale, il commerciale porta le osservazioni raccolte dai canali, il controllo di gestione stabilisce entro quali condizioni economiche il progetto possa avere senso e il CFO verifica la fattibilità finanziaria. Non è detto che tutti siano d'accordo, anzi, è proprio nel confronto che spesso si individuano problemi che non si palesavano e opportunità impensabili. Il risultato di quel lavoro sarà una formula, ma anche una quantità di informazioni che l'azienda potrà utilizzare per comunicare il prodotto, interpretarne i risultati e progettarne eventualmente l'evoluzione.
Se invece il processo comincia con la presentazione di tre campioni già pronti, e lo scopo della riunione è sceglierne uno, buona parte di questo lavoro è già stata svolta altrove, secondo criteri che potrebbero non coincidere con gli obiettivi dell'azienda. Si potrà discutere del prezzo, modificare il profumo, intervenire sul packaging e magari chiedere qualche minima personalizzazione, ma la domanda fondamentale, ovvero perché quel prodotto debba esistere e quale vantaggio debba offrire, resta nebulosa.

Attenzione, però, perché qui potrei venire equivocato: avere la proprietà della formula non significa necessariamente possedere questo patrimonio di conoscenze. Si può commissionare uno sviluppo esclusivo ad un bravo professionista, ottenere una documentazione completa e convincente ma ritrovarsi esattamente nella situazione precedente, con la sola differenza di avere acquisito dei diritti. Se l'azienda non ha partecipato al processo, non ha discusso le scelte, non ha interagito attivamente col professionista, non ha gli strumenti per valutare con cognizione di causa le caratteristiche del prodotto, non ha idea di cosa esprima, semplicemente perché ha comprato una formula, non la capacità di svilupparla in futuro.
Al contrario, un laboratorio esterno può diventare parte integrante della ricerca e sviluppo aziendale, purché il rapporto non si esaurisca nella consegna di un campione e di un preventivo. Il punto non è dove si trovino i becher, ma chi definisce gli obiettivi, chi valuta i risultati e, soprattutto, chi conserva le conoscenze acquisite. Questo vale ancora di più quando una formulazione deve essere aggiornata, perché gli ingredienti cambiano, la normativa evolve e ciò che cinque anni prima appariva innovativo può essere diventato uno standard, quando non addirittura tecnicamente obsoleto.

Ed è qui che torna utile il controllo di gestione, che avevamo lasciato tra gli attori iniziali. Quanto costa realmente lanciare un nuovo prodotto? Non soltanto il primo lotto, ma lo sviluppo, le prove, la documentazione, la promozione, il magazzino e, soprattutto, le risorse impiegate per portarlo sul mercato? Quanto costa abbandonarlo dopo sei mesi o un solo anno perché non ha soddisfatto le aspettative? E quanto si sarebbe potuto risparmiare, o guadagnare, se qualcuno avesse saputo interpretare prima i segnali che arrivavano dai clienti? Sono domande che trasformano la formulazione da questione tecnica a fattore economico, perché anche la mancanza di competenze ha un costo, solo che spesso non compare in una fattura facilmente identificabile.

© 2026 Cosmetech Academy. Tutti i diritti riservati.

Ma il costo reale, quello che emerge all’improvviso nella sua gravità, è quello che in linguaggio aziendale si definisce “costo figurativo”. Il costo di lungo periodo è nella maggior parte dei casi uno ed inevitabile: chiusura o, ancora peggio, libri in tribunale. Se la rotta non è tracciata e non si guarda la bussola si arriverà in un posto diverso, quasi sempre ad un capolinea dove si ammetterà amaramente: “le abbiamo provate tutte”. Senza comprendere che l’errore, quello vero, subdolo, ineluttabile era uno: non aver capito che dominare il prodotto e la sua necessaria evoluzione, accrescere le competenze con la formazione restando aggiornati sempre, sono, oltre che la chiave del successo, l’assicurazione verso un futuro che prima o poi presenterà l’amaro conto.

Leggi l'articolo online su Cosmetech Academy.

© 2026 Cosmetech Academy. Tutti i diritti riservati.