Una nuova gestione aziendale: i 3 pilastri della svolta strategica nel vino

scritto da Emanuele Fiorio | 8 Luglio 2026



Il comparto del vino italiano affronta una fase di profondo spaesamento. Tra la fine dei vecchi dogmi territoriali, l'avanzata aggressiva della mixology sui mercati chiave come gli Stati Uniti e la necessità di una vera svolta manageriale, Ettore Nicoletto traccia la rotta strategica per salvare e rilanciare il vino mainstream in vista del 2035.

Giovedì 4 giugno 2026, la Terrazza Belvedere di Palazzo Regione Lombardia a Milano ha ospitato la seconda edizione di **Envisioning 2035 – Wine [R]evolution**. L'iniziativa, firmata da Wine Meridian con il supporto di FreedL Group e la moderazione di Fabio Piccoli, è nata con l'obiettivo preciso di superare la sterile elencazione delle difficoltà di settore per

tracciare priorità strategiche concrete in vista dei prossimi dieci anni.

Tra i contributi più attesi e profondi è emerso quello di **Ettore Nicoletto**, oggi alla guida della holding Compagnia del Gusto ed esperto di primo piano del settore dopo i suoi trascorsi come amministratore delegato di realtà familiari storiche come Santa Margherita e Angelini Wine & Estates.

Lo spaesamento del settore e il tramonto dei vecchi dogmi

Nicoletto ha aperto il suo intervento tracciando un quadro limpido e privo di retorica sulla **situazione attuale del comparto**, partendo da una nota personale legata alle sue recenti scelte professionali: *"Ho lasciato il vino perché cercavo una sfida diversa, capace di farmi uscire dalla mia comfort zone, dove poter mettere a frutto la mia esperienza nello sviluppo e nella gestione di progetti complessi, unendo la visione di imprenditore a quella di investitore. Nel progetto di Compagnia del Gusto il vino è presente, cambia solo l'approccio*".

Nonostante questa parziale flessione dell'appeal finanziario, il manager conserva una visione propositiva, intravedendo una crisi più psicologica che strutturale. Rispondendo agli interrogativi sulla perdita di attrattività del comparto, ha infatti precisato: *"Io non l'ho persa, nel senso che ritengo che il comparto del vino abbia ancora un grandissimo potenziale. Più che di attrattività o mancanza di attrattività, parlerei in questa fase di un po' di spaesamento*". Secondo l'analisi di Nicoletto, ci troviamo di fronte a una platea di "*imprenditori impazienti o smarriti*", una condizione di incertezza che unisce l'impresa privata e la cooperazione.

Il motivo profondo di questo smarrimento risiede nel definitivo superamento di un modello economico e narrativo che

si riteneva immutabile. *“Il wine business non è più plug and play come una volta”*, ha ammonito Nicoletto, spiegando che l’idea del vino come asset sicuro e automatico è ormai tramontata. *“Eravamo convinti che si potesse continuare su un paradigma basato su dogmi, su schemi precostituiti, su narrazioni come “il vino è espressione del territorio”. Oggi è sempre meno così, almeno per il vino mainstream”*. Se i vini iconici di altissimo livello rappresentano una felice eccezione in grado di sostenere i costi di una filiera completa e di un racconto tradizionale, è la grande massa dei vini quotidiani a subire l’impatto di un mercato globale capovolto.

La vera concorrenza è fuori dal calice: l’insidia della mixology

Per comprendere l’attuale congiuntura, secondo il presidente di Compagnia del Gusto, occorre guardare oltre i confini classici della produzione vitivinicola. Il consumo si sta orientando in modo netto verso la socialità pura, e in questo perimetro i rivali storici del vino non sono più le altre etichette, ma bevande radicalmente diverse. Come evidenziato dal manager, ***“il vino è diventato sempre più componente di un sistema legato alla convivialità e alla socialità. E per questa ragione si confronta con uno spettro di competitor molto più ampio del passato”.*** Questo fenomeno intacca in modo diretto quello che gli analisti anglosassoni definiscono **“share of throat”**, ossia la quota di liquidi che un consumatore decide di concedersi in un determinato contesto d’uso.

Nicoletto ha fotografato questa tendenza focalizzandosi sul mercato statunitense. *“Ammettiamolo, il mercato americano rimane uno sbocco imprescindibile per il vino, e ancor di più per quello italiano”*, ha premesso, ricordandone la stabilità legata a PIL, reddito spendibile e tradizione. Tuttavia, proprio oltreoceano emergono dinamiche per le quali i

produttori italiani appaiono impreparati: *“Ristorazione americana: la coppia o il gruppo di amici arriva al ristorante, non è pronto il tavolo, si fermano al bar. Fino a 5, 6 anni fa bevevano un Pinot Grigio, un Sauvignon Blanc, un Prosecco. Oggi, nella stragrande maggioranza dei casi, bevono un cocktail”*. Un mutamento di abitudini evidente anche nel consumo quotidiano domestico: *“Anziché stappare una bottiglia di vino, si consuma un Gin Tonic”*.

Per anni la forza del vino italiano ha risieduto nella sua centralità a tavola, ma oggi questa certezza rischia di tramutarsi in una gabbia strategica. *“Aggiungo che, fino a 10-15 anni fa, consideravo il primato del vino italiano legato alla sua eccezionale abbinabilità al cibo, agendo da catalizzatore dell’esperienza gastronomica. Questo fattore rimane distintivo, ma confinare il consumo di vino a questa singola occasione d’uso rappresenta un limite tattico, ignorando l’ampliamento dei concorrenti”*. Il vino italiano deve quindi individuare strategie e formule innovative per tornare a essere il calice protagonista dell’angolo bar o del ristorante fin dall’orario dell’aperitivo.

Semplificare il vino mainstream: la scommessa sul Vermentino

Come si riconquista il consumatore contemporaneo? La risposta risiede in un’operazione di **semplificazione e demistificazione del prodotto**, isolando il vino mainstream dalle logiche dei grandi vini d’investimento. Dialogando con l’enologo Federico Giotto, Nicoletto ha tracciato una rotta produttiva ben definita: *“La mia ricetta, su cui sfido anche Federico Giotto qui presente, si fonda su tre elementi: leggerezza alcolica, freschezza gustativa e packaging con codici di comunicazione agili e accattivanti”*. **Tutta la comunicazione aziendale, di conseguenza, deve smettere di essere autoreferenziale e iniziare a ruotare attorno alle reali occasioni di consumo.**

Sul fronte dell'offerta commerciale, Nicoletto ha criticato la **tendenza del sistema italiano a non rischiare,** rincorrendo pigramente i segmenti di mercato già saturi: *"Una caratteristica negativa del sistema vino italiano è quella di insistere sempre sulle stesse tipologie, di rincorrere ciò che va, di affollare le categorie semplicemente perché vanno, senza rischiare, senza osare*". Attualmente, l'export italiano poggia quasi interamente su due pilastri, il Pinot Grigio e il Prosecco, mentre il resto della proposta soffre di una frammentazione eccessiva che impedisce di fare massa critica sui mercati di scala globale.

Per superare questa debolezza strutturale, il manager ha lanciato una proposta strategica concreta, individuando nel **Vermentino il potenziale nuovo portabandiera** dell'offerta nazionale. *"Il Vermentino potrebbe diventare the next Pinot Grigio*", ha spiegato con convinzione. *"È una varietà che non è solo toscana, ma anche sarda, ligure, e che tra l'altro è coltivata nel 60% del territorio vitivinicolo nazionale: credo che pochi lo sappiano»*. Questa capillarità territoriale rende il vitigno lo strumento ideale per strutturare un sistema di imprese coordinato, capace di imporsi all'estero con volumi e identità definiti.

Una nuova gestione aziendale: i tre pilastri della svolta strategica

Per affrontare con successo la complessità dei prossimi dieci anni, l'istinto imprenditoriale da solo non è più sufficiente; le aziende devono adottare rigorosi indicatori di performance e ripensare le proprie strutture interne. **Nicoletto ha sintetizzato questa trasformazione indicando tre aree di intervento non più negoziabili per le piccole e medie imprese vitivinicole.**

Il **primo pilastro** riguarda la gestione e la **razionalizzazione del portafoglio prodotti**. L'abitudine di presentare cataloghi

sterminati indebolisce l'efficacia commerciale e disperde le risorse aziendali. Sul punto, Nicoletto è categorico: *"Portafogli ampi e profondi causano una dispersione di focus enorme. Ridurre il portafoglio agli item strategici che meglio descrivono e rappresentano il brand è un imperativo. Su questo fronte vedo poca audacia in Italia: si tende a inseguire o affollare le categorie. Pochi innovano realmente e costruiscono un progetto varietale o territoriale dotato di una forte valenza turistica*".

Il **secondo pilastro** affronta il tema cruciale delle **competenze organizzative** all'interno delle cantine, storicamente legate a dinamiche familiari rigide. Per competere sui mercati moderni è indispensabile un innesto di managerialità esterna che porti metodo e rigore gestionale. *"L'imprenditore da solo fatica a sostenere il peso delle sfide attuali, così come l'azienda a conduzione strettamente familiare, salvo rare eccezioni presenti nel mondo del vino"*, ha evidenziato il manager, aggiungendo che *"nella stragrande maggioranza dei casi, è necessario innestare esperienza manageriale dall'esterno. Risulta complesso costruire un indicatore che integri l'istinto imprenditoriale con la competenza e il rigore gestionale di un professionista esterno, ma l'assenza di managerialità nel settore costituisce una criticità strutturale evidente*".

Infine, il **terzo pilastro** di attenzione impone una profonda **revisione del modello di business**, in particolare per le aziende strutturate a filiera completa. Mantenere la proprietà e la gestione del vigneto come unica fonte produttiva comporta costi fissi e rischi agricoli commerciali troppo elevati, a meno che non si possieda un marchio iconico dalla marginalità altissima. Nicoletto suggerisce quindi un cambio di paradigma nell'approvvigionamento della materia prima: *"Diventa essenziale riconfigurare il modello introducendo una componente di approvvigionamento esterno per mitigare il rischio legato alla variabilità dei cicli produttivi. Oggi, in*

assenza di un brand iconico con una componente intangibile fortissima capace di sostenere prezzi e marginalità elevate, risulta insostenibile mantenere i costi e la gestione di un vigneto come unica fonte di approvvigionamento”. Il consiglio finale rivolto ai piccoli e medi produttori è netto: “*investire nelle risorse umane e limitare gli investimenti in nuovi vigneti: il vino di qualità è largamente disponibile sul mercato*”.

Il limite dimensionale e il difficile rapporto con la Borsa

I nodi organizzativi e la ridotta dimensione media delle cantine italiane condizionano pesantemente anche la capacità del settore di attrarre capitali finanziari freschi attraverso i mercati regolamentati. Interpellato sulle ragioni per cui la quotazione in Borsa rimanga un’opzione per pochissime realtà del panorama nazionale, Nicoletto ha risposto evidenziando un **limite strutturale di scala:** *“Il fattore determinante è che le aziende del vino sono piccole. E la Borsa non premia le aziende piccole*”.

Questa debolezza dimensionale, unita a un contesto economico globale che penalizza l’equity delle piccole e medie imprese, rende l’accesso ai mercati finanziari complesso e talvolta controproducente. *“Tante è vero che ci sono più delisting che non listing in Italia*”, ha concluso il manager. L’aggregazione aziendale, l’evoluzione organizzativa e l’abbandono dei vecchi individualismi non sono dunque più semplici opzioni di crescita, ma le uniche vie percorribili per garantire stabilità, massa critica e futuro al vino italiano nel lungo cammino verso il 2035.

Punti chiave:

1. **Fine del modello plug and play:** Il vino non è più un investimento automatico o sicuro; le narrazioni tradizionali basate esclusivamente sul territorio non bastano più per sostenere i prodotti di largo consumo.
2. **La minaccia diretta della mixology:** Nei mercati strategici come gli USA, i cocktail stanno erodendo la quota di consumo del vino (*share of throat*) sia durante l'aperitivo nella ristorazione sia nei consumi domestici serali.
3. **La grande scommessa del Vermentino:** Questo vitigno, coltivato nel 60% del territorio vitivinicolo nazionale, possiede la freschezza e la diffusione ideali per diventare il nuovo grande portabandiera dell'export italiano.
4. **Razionalizzazione estrema dei portafogli:** Per evitare la dispersione delle risorse, le cantine devono tagliare i cataloghi concentrandosi su pochi prodotti strategici, puntando su leggerezza alcolica e freschezza gustativa.
5. **Svolta manageriale e di business:** È necessario integrare l'istinto familiare con manager esterni e ripensare le filiere, introducendo l'approvvigionamento da terzi per mitigare i costi fissi e i rischi legati ai vigneti di proprietà.