Diagnosi sbagliata, cura sbagliata

scritto da Fabio Piccoli | 1 Ottobre 2026

Chi mi legge sa che non sono tra quelli convinti che il vino sia finito. Anzi, spesso mi sento piuttosto solo nel mio ottimismo. Ma proprio per questo credo che oggi la cosa più importante sia leggere bene cosa sta succedendo, senza farsi travolgere dai titoli e dalle paure.

Confesso che quando ho letto che Gundlach Bundschu aveva chiesto il fallimento ho avuto un sussulto. Parliamo di una cantina californiana con quasi 170 anni di storia, sopravvissuta alla fillossera, al Proibizionismo, agli incendi. E che aveva fatto tutto quello che da anni raccomandiamo nei convegni, io per primo. Prezzi accessibili, un’immagine meno ingessata, concerti in cantina, sostenibilità, persino un nuovo brand pensato per i giovani.

Eppure non è bastato.

Vi dico subito dove voglio arrivare. Quello che sta succedendo in California non è una storia lontana, ci aiuta a leggere meglio anche la nostra crisi. E leggerla bene è già metà della soluzione, perché se sbagliamo la diagnosi sbagliamo anche la cura.

In pochi giorni sono usciti tre articoli sullo stesso tema, con tre modi molto diversi di guardare la stessa scena.

Il primo, sul San Francisco Chronicle, è quello che fa più paura. Racconta di Gundlach Bundschu e di Signorello, a Napa, finite all'asta. Entrambe avevano fatto grossi investimenti a debito nel 2018 e nel 2020, quando sembrava che il mercato dovesse crescere all'infinito. Poi sono arrivati la pandemia, gli incendi, il calo della domanda. E i tassi, perché Signorello ha visto il suo finanziamento passare dal 4,75% al 12,6% in sei anni. Provate a immaginare il vostro mutuo che quasi triplica.

Quando hanno cercato di vendere le offerte sono arrivate, ma le banche le hanno rifiutate perché erano più basse del debito. In pratica l'azienda oggi vale meno di quanto è costato costruirla. E le banche non guardano più terreni e cantine, guardano la cassa. Il vino in affinamento, che un tempo era considerato un patrimonio, diventa un peso quando ci sono più bottiglie che clienti. Scommetto che qualcuno di voi, leggendo questa frase, ha pensato alle proprie giacenze.

Il secondo articolo, su Wine-Searcher, parte dagli stessi casi e arriva da tutt'altra parte. L'autore ricorda che nello stesso periodo Artesa non è fallita ma è stata venduta a Jean-Charles Boisset, che ha dichiarato di voler raddoppiare il suo impegno nel vino. E chi ha venduto? Carlyle, un fondo di private equity entrato nel vino nel 2018 con un tempismo pessimo e senza conoscere il mestiere. Rob McMillan, il noto analista di Silicon Valley Bank, aggiunge poi un dato che i

titoli catastrofisti dimenticano sempre. Il quarto migliore delle cantine californiane cresce di circa l’11% ed è in utile.

Quindi non c’è una crisi uguale per tutti. C’è chi cade e c’è chi compra.

Chi ha ragione? Tutti e due, direi. Ma attenzione, perché entrambe le letture nascondono un rischio. La prima può diventare un alibi, perché se affondano tutti allora nessuno ha sbagliato. La seconda può diventare una consolazione, perché parlare di selezione naturale è facile quando il selezionato non sei tu.

Ed è qui che mi è stato utilissimo il terzo articolo, il più strano. Lo firma Jim Silver, un consulente americano, e usa la successione di Fibonacci (una sequenza numerica in cui ogni numero è la somma dei due precedenti (0, 1, 1, 2, 3, 5, 8, 13…) per parlare del business del vino. Lo so, detto così sembra roba da professore di matematica. Invece è la cosa più concreta delle tre, perché ci dà, secondo me, gli occhiali giusti per leggere la crisi.

Il primo concetto è semplice. Una cantina non riparte mai da zero. Ogni anno facciamo il budget come se fosse un nuovo inizio, ma il debito di oggi è la scelta di ieri, un vigneto reimpiantato entra a regime dopo cinque anni, il vino che produciamo oggi arriverà sul mercato fra due o tre anni, quando il mercato sarà un altro. Gundlach Bundschu e Signorello non stanno pagando il 2026. Stanno pagando il 2018 e il 2020.

Il secondo concetto è che crescere non basta, conta l’equilibrio. Puoi avere più visitatori che però spendono meno. Puoi aumentare del 10% i soci del wine club e contemporaneamente del 10% le disdette. Il numero sembra buono, l’azienda no. E Silver fa un esempio che dovremmo appendere in ogni ufficio amministrativo. Un’azienda con 10

milioni di fatturato e 9 di costi guadagna un milione, ma basta un calo del 10% dei ricavi e quel milione sparisce tutto.

Poi c'è quella che lui chiama, quasi scherzando, la "Fibonacci negativa". Hai un problema di cassa e allora vendi in fretta. Per vendere in fretta fai sconti. Gli sconti rovinano il posizionamento. Per recuperare apri nuovi canali. Intanto arriva la vendemmia e il magazzino si riempie di nuovo. Quante volte l'abbiamo vista succedere nelle nostre aziende? Io tante. Il primo errore della catena si corregge, il quinto no.

Ecco perché credo che la vera lezione che arriva dalla California riguardi prima di tutto il modo in cui leggiamo le nostre difficoltà.

Sento ripetere ogni giorno che il vino non si consuma più. I consumi calano, nessuno lo nega. Ma quanti dei problemi delle nostre imprese nascono davvero da lì? E quanti invece da investimenti fatti con in testa il mercato di ieri, da magazzini sproporzionati, da sconti diventati abitudine, da canali aperti per disperazione?

Anche noi, negli anni dei tassi a zero e dei contributi, abbiamo costruito cantine d'autore, sale degustazione, foresterie, abbiamo comprato vigneti. Molte di queste scelte erano giuste. Alcune erano giuste solo nel mercato di allora. E chi gira cantine da una vita come me sa bene che una sala degustazione non è il cuore di un'azienda, è un moltiplicatore. Moltiplica quello che c'è. Se al centro c'è un vino che la gente ha voglia di cercare, moltiplica clienti. Se al centro non c'è niente, moltiplica costi.

Silver lo dice chiaramente. Il centro di un'impresa del vino non è la sala degustazione, non è il wine club, non sono i social e nemmeno il distributore. Il centro è il motivo per cui qualcuno dovrebbe scegliere il tuo vino. Se non sappiamo rispondere a questa domanda, dare la colpa al mercato è solo

un modo per non guardarci dentro.

La crisi c’è, sarebbe sciocco negarlo. Ma prima di dire che è colpa dei consumatori, dei giovani che non bevono o dei salutisti, proviamo a rileggere i nostri conti e le scelte degli ultimi dieci anni. Potremmo scoprire che molte delle risposte sono lì.

E questa, per quanto possa sembrare strano, è una buona notizia. Perché sul mercato possiamo fare poco, sulle nostre scelte possiamo fare moltissimo.

Punti chiave

1. **Il debito di oggi è la scelta di ieri**: Gundlach Bundschu e Signorello pagano investimenti del 2018 e 2020.
2. **La crisi colpisce in modo diverso**: c’è chi fallisce e chi compra, come Boisset con Artesa.
3. **Crescere senza equilibrio conta poco**: più soci nel wine club con altrettante disdette lasciano i conti fermi.
4. **Sconti per fare cassa rovinano il posizionamento e avviano una catena di errori** sempre più difficile da correggere.
5. **Il centro dell’impresa è il motivo per cui qualcuno sceglie il tuo vino**; la sala degustazione lo moltiplica.