Ricerca sui bilanci di oltre 1.000 imprese del vino italiano: priorità e strategie per rispondere alla crisi

scritto da Emanuele Fiorio | 30 Ottobre 2026

La crisi del vino italiano mette alla prova liquidità, redditività e capacità di gestione delle cantine. La nuova Ricerca sui Bilanci delle imprese del vino italiano, realizzata dal Centro Studi Management DiVino, analizza oltre mille aziende per comprenderne le fragilità. Luca Castagnetti spiega perché controllo dei numeri, confronto con i competitor e innovazione sono decisivi per affrontare il cambiamento.

La crisi del vino non si misura soltanto attraverso il calo

delle vendite, ma anche nella capacità delle cantine di sostenere gli investimenti, gestire le scorte e preservare la liquidità. Per capire quanto le difficoltà del mercato incidano davvero sulle imprese, servono dati, confronti e la capacità di mettere in discussione modelli gestionali consolidati.

È questa la prospettiva della **nuova edizione della Ricerca sui Bilanci delle imprese del vino italiano, realizzata dal Centro Studi Management DiVino**, che analizza oltre mille aziende per offrire una fotografia più ampia della salute economica e finanziaria del comparto. I risultati saranno presentati in anteprima durante il **webinar gratuito di lunedì 23 novembre**, dalle 17 alle 18, con un confronto moderato da Fabio Piccoli.

In questa intervista, **Luca Castagnetti, fondatore di Studio Impresa e direttore del Centro Studi Management DiVino**, approfondisce i nodi della redditività, il peso del magazzino e l'importanza di competenze, digitalizzazione e organizzazione aziendale. Perché, anche in una congiuntura difficile, **le imprese non reagiscono tutte allo stesso modo:** conoscere i propri numeri e confrontarli con quelli dei concorrenti può aiutare a riconoscere le fragilità e individuare le strategie necessarie per affrontare il mercato di domani.

Da qualche mese la parola crisi accompagna quasi ogni discussione sul vino italiano. Tra previsioni pessimistiche, analisi parziali e casi aziendali che diventano subito emblematici, che cosa l'ha spinta a tornare a osservare i bilanci di oltre

mille cantine per offrire una lettura più solida della situazione?

Seguo l’andamento delle imprese del vino italiano dal 2019, anno in cui iniziai ad esaminare i bilanci di un gruppo di imprese presenti ad una importante manifestazione del settore a Cortina. In questi anni **abbiamo approfondito la nostra analisi ampliando la ricerca a tutte le imprese che producono vino in Italia che abbiano più di un milione di euro di ricavi.**

Abbiamo voluto ampliare questo campione perché riteniamo che solo con una **visione complessiva**, dalla cantina più grande alla più piccola, potremmo avere informazioni sul reale andamento e sullo stato di salute delle imprese del vino in Italia. In questo momento di particolare crisi del settore un’analisi così ampia più approfondita è assolutamente utile tra tutti gli operatori del settore.

La nuova edizione della Ricerca sui Bilanci delle imprese del vino italiano si propone di fotografare lo stato di salute economica del comparto. Quali aspetti ritiene indispensabili per comprendere davvero la condizione delle imprese vitivinicole oggi?

Un imprenditore fa tre cose: presidia i mercati e sviluppa prodotti, gestisce processi e persone e realizza un risultato economico e una sostenibilità finanziaria. Nell’attuale crisi di mercato avere una sostenibilità finanziaria e dei flussi di cassa disponibili è ciò che permette di sviluppare nuove strategie di presidio dei mercati, di creare nuovi prodotti e di realizzare investimenti per migliorare i processi e il lavoro delle persone. Oggi **la verifica della sostenibilità**

economica e finanziaria è un punto di partenza imprescindibile per tutte le cantine che vorranno essere ancora protagoniste tra cinque anni.

Uno degli aspetti più interessanti della ricerca è la possibilità di confrontare imprese diverse e individuare quelle che riescono a mantenere una maggiore solidità anche in una fase complessa. Quali caratteristiche gestionali accomunano le cantine che mostrano risultati migliori, al di là delle dimensioni, della notorietà del marchio o del posizionamento commerciale?

Se parliamo di gestione della cantina sono quattro gli **ambiti di lavoro che possono fare la differenza:**

- talenti e competenze delle persone;
- qualità dei sistemi informativi;
- livello di digitalizzazione dei processi di lavoro;
- cultura aziendale con una forte leadership capace di motivare e trattenere i migliori collaboratori.

Sono gli stessi quattro ambiti di lavoro che accomunano tutte le imprese, di qualsiasi settore. Non sono però argomenti di cui si sente spesso parlare in cantina.

Il vino invenduto è una questione particolarmente delicata: le bottiglie in magazzino rappresentano un patrimonio, ma

anche capitale immobilizzato e costi da sostenere. Come si può capire quando le scorte costituiscono una risorsa strategica e quando, invece, iniziano a pesare sulla redditività e sull'equilibrio finanziario della cantina?

Nel momento in cui definiamo il magazzino come vino invenduto e non come un prodotto in lavorazione che acquista valore nel tempo, accusiamo già uno stato di difficoltà. Una buona pianificazione della produzione e la successiva vendita di vini a lungo affinamento richiedono una **progettazione finanziaria che ne assicuri la copertura.** Nel momento in cui questa pianificazione salta per un calo della domanda nei mercati è necessario riprogettare le coperture finanziarie o, nell'impossibilità di farlo, procedere senza indugio ad una riduzione delle referenze da tenere a magazzino liberando risorse finanziarie.

È necessario farlo subito in quanto attendere potrebbe far peggiorare la situazione di carenza di liquidità costringendo la cantina a delle vere e proprie svendite: una male per la cantina e per le denominazioni.

Il territorio è un elemento che conta nella capacità di una cantina di mantenere margini e competitività. Confrontare i propri risultati con quelli delle aziende della stessa provincia o regione aiuta a comprendere meglio le

difficoltà specifiche di un’area oppure può nascondere differenze importanti legate ai mercati serviti, ai canali distributivi e alle strategie aziendali?

Una cantina che opera in un contesto territoriale con caratteristiche proprie (in Italia abbiamo territori diversissimi tra loro che esprimono realtà aziendali altrettanto diverse) deve operare un **continuo confronto con i colleghi/competitor.** Confrontare andamento dei ricavi, marginalità tempi di incasso e di pagamento, incidenza dei costi di acquisto e di manodopera e qualsiasi altro dato aziendale permette di imparare dai migliori e restare competitivi. Permette anche di capire che si può e si deve essere diversi per sottolineare una propria identità. **Senza confronto vero sui dati rimane l’autoreferenzialità che non attiva il cambiamento.**

La ricerca sui bilanci può aiutare a distinguere le difficoltà congiunturali dai problemi strutturali di un’impresa. Quali segnali suggeriscono che una flessione sia legata a una fase temporanea del mercato e quali, invece, indicano la necessità di rivedere più profondamente il modello di business?

Oggi in questa fase di crisi dei mercati ci sono cantine che crescono e che migliorano i loro risultati. Come è possibile? La congiuntura negativa c’è per tutti ma i suoi effetti sull’impresa cambiano in base alla struttura dell’azienda. Un’azienda con delle fragilità può non superare le attuali congiunture negative. Serve il coraggio ma anche il realismo che deriva dalla conoscenza dei dati e dei concorrenti.

Marginalità, liquidità e sostenibilità finanziaria sono aspetti collegati, ma non coincidono. Può capitare che una cantina apparentemente in crescita si trovi comunque sotto pressione finanziaria? Quali relazioni tra conto economico, stato patrimoniale e gestione della liquidità meritano maggiore attenzione nel settore vitivinicolo?

Il settore vitivinicolo è tipicamente un settore ad alta intensità di capitale investito e con pesanti rigidità lungo la filiera. È per definizione un business di medio-lungo (ML) periodo. Per controllare le dinamiche economiche, patrimoniali e finanziarie nel ML periodo servono disciplina contabile e strumenti adeguati. Come farlo se molte cantine non valorizzano in modo corretto le loro giacenze? Peggio ancora: come pianificare queste dimensioni economiche nel tempo se non facciamo bilancio? **Ci sono centinaia di società semplici agricole che movimentano milioni di euro che non avendo una contabilità ordinaria ragionano per cassa**. Ma quando la cassa piange è già troppo tardi.

La ricerca sarà presentata in anteprima durante il webinar gratuito di lunedì 23 novembre, dalle 17 alle 18, con la sua presentazione dei risultati e il confronto moderato da Fabio Piccoli. Quali saranno i principali interrogativi a cui vorrebbe dare risposta durante

l’incontro e che cosa dovrebbe portarsi a casa un imprenditore vitivinicolo per guardare alla propria azienda con maggiore consapevolezza?

Il nostro lavoro di analisi vorrebbe aiutare gli imprenditori del vino ad affrontare la crisi attuale con un progetto chiaro e strutturato. **La conoscenza dei dati aziendali e del contesto competitivo in cui ci si muove è fondamentale.** Chi parteciperà alla presentazione potrà acquisire la consapevolezza necessaria ad affrontare i cambiamenti necessari che il mercato chiede.

Un dato diventa davvero utile quando aiuta a prendere una decisione. Per questo avete previsto anche la possibilità di approfondire individualmente la situazione della propria cantina, confrontando i bilanci con quelli delle imprese del territorio e con un gruppo di competitor selezionati. Come si svolge questo percorso di analisi e in che modo il confronto può aiutare a individuare priorità, criticità e possibili strategie per recuperare redditività?

Il nostro lavoro di studio e di analisi verrà messo a disposizione delle cantine che vorranno iniziare un progetto strategico per affrontare questo periodo di crisi e di mutamento del mercato. La prima fase del lavoro sarà un benchmark con le imprese del territorio e i propri principali

competitor. **Ma per confrontarsi con gli altri si devono avere i propri numeri: cosa non automatica per moltissime cantine. Inizieremo da lì.**

CHI GUADAGNA ANCORA NEL VINO ITALIANO? I BILANCI DI 1.000 CANTINE ITALIANE RISPONDONO
Clicca qui per iscriverti al webinar gratuito

Punti chiave:

1. **Oltre mille imprese analizzate:** la ricerca offre una fotografia ampia della salute economica e finanziaria del vino italiano.
2. **Liquidità e sostenibilità finanziaria: l**a capacità di generare cassa è essenziale per sostenere investimenti e strategie di mercato.
3. **Magazzino sotto controllo:** scorte eccessive possono immobilizzare risorse e aumentare il rischio di svendite.
4. **Gestione e innovazione:** competenze, digitalizzazione, sistemi informativi e leadership contribuiscono alla solidità aziendale.
5. **Confronto con i competitor:** analizzare i propri bilanci rispetto alle imprese del territorio aiuta a individuare criticità e opportunità di miglioramento.