# Oltre la giungla normativa, Castagnetti: integrare la compliance nel DNA aziendale

scritto da Emanuele Fiorio | 12 Aprile 2026



*Passare dal B2B all'accoglienza diretta trasforma l'identità delle cantine, ma espone a una "giungla normativa" spesso sottovalutata. In questa intervista, Luca Castagnetti svela come integrare la compliance nel DNA aziendale per disinnescare i rischi fiscali, per trasformare i vincoli burocratici in solidi pilastri di crescita economica.*

Aprire le porte della propria cantina al mondo non è più soltanto un atto di ospitalità, ma una scelta strategica che trasforma l'identità stessa dell'impresa vitivinicola. Tuttavia, **il passaggio dal modello B2B** (business-to-business) a quello **B2C** (business-to-consumer) **nasconde insidie** che vanno ben oltre la gestione del marketing o dell'accoglienza.

Spesso, l'entusiasmo dell'investimento si scontra con quella che **Luca Castagnetti** – fondatore di Studio Impresa e voce autorevole del Centro Studi Management Divino – definisce una vera e propria **"giungla normativa":** un groviglio di adempimenti fiscali e amministrativi dove il confine tra opportunità e rischio diventa sottilissimo.

In questa intervista, Castagnetti analizza con pragmatismo il "predatore" più temuto dalle aziende: una burocrazia che, da strumento d'ordine, rischia di trasformarsi in un freno all'intraprendenza. Il punto nodale non è però la rassegnazione, bensì la **consapevolezza**. Il salto di qualità richiesto alle cantine oggi è culturale prima ancora che operativo: **integrare la *compliance* nel DNA aziendale**, rendendola un volano per l'innovazione anziché un peso per l'area hospitality.

Luca Castagnetti ha voluto approfondire questi temi e illustrare alcuni strumenti concreti nell'ambito di **Vinitaly Tourism**. Durante l'incontro dal titolo "Come orientarsi nella giungla della normativa fiscale e amministrativa che regola l'enoturismo e le attività B2C", organizzato da Wine Tourism Hub, ha presentato una **check-list operativa inedita**: una bussola strategica pensata per i produttori che desiderano investire con sicurezza, misurando la solidità delle proprie attività B2C e trasformando i vincoli normativi in un vantaggio competitivo.

## Nel titolo del suo intervento ha usato l'espressione "giungla normativa". Se dovesse indicare il "predatore" più insidioso per una cantina che oggi decide di investire nell'enoturismo, quale sarebbe?

Il predatore più pericoloso è la "burocrazia" che ha smesso di

essere un “potere degli uffici” finalizzato ad un ordinato svolgersi delle attività economiche a parità di condizioni per tutti ed è diventato un **mostro autoreferenziale che attanaglia e depotenzia l’attività** e l’intraprendenza delle persone.

## Come ha giustamente illustrato, spesso la burocrazia risulta un freno per le attività. In che modo, invece, una struttura amministrativa solida e “compliant” può diventare un volano per l’innovazione dell’offerta turistica?

Spesso la burocrazia degli enti esterni, quasi per osmosi, genera una burocrazia interna nelle imprese e i colleghi degli uffici amministrativi assumono lo stesso stile diventando a loro volta degli ostacoli e non dei facilitatori. L’impresa deve investire in persone e competenze per **avere una “compliance” che riduca i rischi, consolidi le azioni e gli investimenti e sostenga lo sviluppo.**

## Per quanto riguarda le problematiche fiscali e ammnistrative, lei nota una certa “superficialità” nel B2C rispetto al B2B, dato che l’interlocutore non è un soggetto professionale. Crede che questa attitudine derivi da una sottovalutazione del rischio o da una reale difficoltà di interpretazione delle norme vigenti?

Quando un’impresa si confronta nel business con un’altra impresa siamo all’interno di un rapporto professionale nel quale entrambe le parti tendono ad essere conformi alla normativa. È un rapporto alla pari dove, nel momento in cui

una parte sbagliasse, l’altra suggerirebbe e/o pretenderebbe la correzione.

**Quando l’impresa opera con un privato consumatore**, in assenza di un possibile contradditorio, **spesso assume dei rischi normativi con superficialità** sottovalutandone le conseguenze in caso di verifiche. O meglio, non approfondisce gli aspetti normativi e quindi neppure si rende conto dei rischi a cui va incontro. Anche in questo caso la competenza delle persone e gli strumenti adeguati permettono di maturare una maggiore consapevolezza nelle cantine.

## La sua check-list operativa promette di mettere ordine nel caos. Qual è il punto di controllo che, nella sua esperienza di consulente, vede fallire più spesso durante le verifiche in azienda?

È difficile fare una classifica delle non conformità che si riscontrano nelle aree più tipicamente B2C. **I problemi più frequenti si riscontrano quando la cantina è di fatto una realtà unica che però è l’insieme di un’impresa agricola e una commerciale.** Accade molto spesso. Le normative sono diverse così come i limiti e le opportunità. Pensiamo alla vendita diretta negli shop aziendali o alle diverse e camuffate tipologia di “somministrazioni” che spesso vengono realizzate nel corso delle esperienze enoturistiche. Ci sono problemi amministrativi (licenza si, licenza no), problemi iva (10% o 22%), problemi di reddito (agricolo o commerciale). Oppure molto frequentemente le vendite a distanza non seguono i necessari adempimenti iva e accise.

## Enoturismo e agriturismo: due binari che spesso corrono paralleli ma che hanno

## regole diverse. Qual è il confine più difficile da presidiare per non incorrere in problematiche?

Occorre da subito ricordare che da un punto di vista giuridico e normativo le due attività sono riservate alle imprese agricole. Per le imprese commerciali siamo invece nell'ambito della ristorazione e delle licenze commerciali di vendita. Il consumatore non si accorge della differenza e pertanto spesso le stesse cantine "mescolano" i servizi.

**Il confine più difficile da presidiare è quello della somministrazione.** Nell'enoturismo non è permessa ma la voglia di "coccolare" il cliente e la comprensibile ritrosia dell'imprenditore nel dire al cliente "non possiamo" – quando ad esempio gli viene richiesta una cena o un ricevimento – rende il confine tra i due servizi molto permeabile. Qui possono nascere problemi abbastanza seri.

## Spesso in cantina chi accoglie il turista non è chi si occupa della parte amministrativa. Come si riesce a creare un linguaggio comune in azienda affinché la compliance non sia percepita solo come un "peso" dall'area hospitality?

Ho fatto recentemente belle esperienze in due importanti cantine e in entrambe i casi ho lavorato con l'intero team interno: dall'addetto alle prenotazioni a chi registra in contabilità gli incassi, passando per l'addetto allo shop (sia fisico che online) e per i professionisti che gestiscono le diverse esperienze enoturistiche. **Questa "contaminazione" è fondamentale**: gli amministrativi comprendono le esigenze delle persone in front-office e si immedesimano per trovare risposte e gli operatori comprendono le difficoltà dei colleghi

amministrativi e le loro richieste spesso “burocratiche” ma fondamentali per la corretta gestione del business.

## La “Cantina B2C compliance” richiede competenze trasversali. Qual è la figura professionale che oggi manca maggiormente nelle aziende vitivinicole per fare questo salto di qualità?

La figura mancante non è tanto l’addetto alla compliance in quanto un buon amministrativo può essere formato su questi temi. **Manca spesso la “cultura dell’ospite”.** Produrre vino è una questione diversa rispetto all’accoglienza turistica. **Servono innesti esterni al settore del vino** che portino competenze e sensibilità nuove.

## Attraverso Studio Impresa, lei assiste molte reti di imprese. In un contesto normativo così complesso, l’unione fa davvero la forza o moltiplica semplicemente le criticità burocratiche?

Lo Studio ha realizzato oltre 130 reti di impresa di cui una trentina nel settore vitivinicolo. Una rete permette di fare cose che da soli non sono affrontabili, le presento due esempi:

1. L’enoturista è spesso un semplice turista che viene in cantina. Serve un prodotto che rappresenti la destinazione: fare rete con altre imprese del territorio permette di **integrare e allargare le esperienze da offrire al turista**. Solo così possiamo incontrare le esigenze dei tour operator e interagire con flussi turistici importanti.

2. Ci sono cantine in territori diversi che hanno delle identità tra loro assimilabili: cantine storiche, cantine gestite da giovani, cantine che producono vini naturali, cantine in luoghi archeologici, cantine in vecchi conventi. Realizzare una **promozione e una comunicazione congiunta rafforza l'identità comune e permette investimenti** altrimenti impossibili da mettere a budget.

Oggi, in un momento molto critico per il mercato del vino, **la rete di imprese è un'opzione strategica che le cantine devono prendere in seria considerazione.**

---

## Punti chiave:

1. La **compliance normativa** deve evolvere da semplice adempimento a pilastro strategico per proteggere gli investimenti nel settore B2C.
2. Il rischio principale risiede nella **superficialità interpretativa** dei rapporti con i privati, dove la mancanza di un interlocutore professionale abbassa la percezione del pericolo fiscale.
3. È cruciale distinguere nettamente tra **enoturismo e agriturismo**, specialmente nel delicato ambito della somministrazione, per evitare pesanti sanzioni amministrative e IVA.
4. Il successo dell'area hospitality dipende dalla **contaminazione tra reparti**, creando un linguaggio comune tra uffici amministrativi e addetti al front-office.
5. Le **reti d'impresa** sono lo strumento essenziale per permettere alle cantine di superare i limiti dimensionali e competere efficacemente nelle destinazioni turistiche internazionali.