

# Il paradosso della piccola impresa del vino italiano

scritto da Fabio Piccoli | 27 Novembre 2025



*Ridurre la crisi del vino italiano alla piccola dimensione aziendale significa ignorare le vere cause. I dati mostrano difficoltà per le imprese sotto i 5 milioni di fatturato, ma resistono quelle con identità chiara, competenze manageriali e strategie consapevoli. Il futuro dipende dalla qualità della frammentazione, non dalla sua eliminazione.*

Ridurre l'attuale fase di difficoltà del vino italiano alla sola questione della "piccola dimensione delle aziende" significa compiere un passo indietro di quasi quarant'anni. A fine anni '80, quando iniziai a lavorare in questo settore, l'analisi dominante era identica a quella che oggi torna con forza: l'Italia del vino è troppo frammentata, troppo piccola, troppo dispersiva per crescere. Quel mantra sembrava destinato a condizionare per sempre il futuro della nostra filiera.

Eppure, nonostante questa frammentazione, l'Italia del vino è riuscita a crescere in valore, in posizionamento e in reputazione sui mercati internazionali. E lo ha fatto anche grazie a migliaia di piccole imprese capaci di presidiare territori che senza la vite sarebbero stati abbandonati, di dare identità a denominazioni che non esistevano o che erano marginali, di interpretare la straordinaria ricchezza viticola italiana trasformandola in racconto, valore e unicità.

Quella "piccola dimensione" tanto criticata è stata, per molti anni, una leva competitiva e culturale: ha consentito flessibilità nelle scelte di stile, autenticità nelle produzioni, prossimità con il mercato, capacità di intercettare segmenti emergenti e nicchie ad alto valore aggiunto. Ha trasformato un limite apparente in un modello.

Oggi, però, la situazione è diversa.

I dati presentati da Luca Castagnetti – direttore del Centro Studi Management DiVino di Studio Impresa – al recente convegno di Verona ([Il vino italiano oltre le medie: cosa dicono davvero i bilanci 2024](#)) mostrano con chiarezza che le realtà più piccole sono effettivamente quelle che soffrono maggiormente, sia in termini di margini che di sostenibilità finanziaria. L'EBITDA delle aziende sotto i 5 milioni di fatturato scende al 10,54% nel 2024, con un calo del 16,4% rispetto al 2022 . Ancora più preoccupante, il rapporto PFN/EBITDA arriva a 12 nelle imprese sotto i 5 milioni, indicando un indebitamento molto pesante.

L'attuale crisi colpisce, quindi, con maggiore forza proprio le realtà più piccole, soprattutto quelle meno strutturate. Margini ridotti, costi in aumento, indebitamenti crescenti, pressione competitiva più aggressiva: tutti elementi che spingono a un bivio inevitabile.

Ma la vera domanda, a mio parere, non è se le piccole imprese siano in difficoltà. La domanda è: **quali piccole imprese**

## **stanno soffrendo davvero?**

Esiste infatti una distinzione netta tra chi subisce la crisi e chi, pur rimanendo piccolo, sta dimostrando resilienza e persino crescita. Le piccole imprese che oggi resistono – e in alcuni casi performano meglio della media – hanno caratteristiche precise:

- comunicano con identità chiara e coerente;
- si sono strutturate pur nei loro limiti, adottando competenze manageriali, anche condivise;
- scelgono partner commerciali coerenti con il proprio posizionamento;
- sfruttano il valore della denominazione a cui appartengono, invece di considerarla solo un obbligo normativo;
- investono nell'accoglienza come leva strategica e nella vendita diretta come fonte di sostenibilità;
- collaborano in rete (ancora poche, ma sempre più decisive).

Queste non sono solo aziende “piccole”: sono aziende **consapevoli**. E la consapevolezza oggi conta più dei metri quadri della cantina o dei litri prodotti.

Dopo quasi quarant'anni di crescita, è naturale che il settore entri in una fase selettiva. Molte imprese sono nate negli ultimi anni spinte da altri business, attratte da un comparto percepito come glamour, senza però conoscere pienamente le sue logiche e complessità. È quindi inevitabile che alcune non abbiano gli strumenti per affrontare un mercato in forte trasformazione.

Ma trasformare questa fase in una banale condanna della frammentazione sarebbe un errore strategico. Significherebbe confondere il sintomo con la causa, limitarsi a guardare la superficie e perdere l'opportunità di affrontare i nodi veri:

competenze, posizionamento, identità, relazioni di mercato, struttura organizzativa, capacità di generare valore.

Non dobbiamo tornare agli anni '80. Dobbiamo finalmente superarne le paure. Perché la frammentazione, da sola, non è mai stata il problema: ciò che conta è la qualità della frammentazione, il livello di consapevolezza delle imprese che ne sono parte e la capacità di trasformarla in valore condiviso.

In fondo, il futuro del vino italiano non dipenderà da quanti siamo, ma da quanto sapremo evolvere ciò che siamo.

---

## Punti chiave

1. **L'EBITDA delle piccole aziende** vinicole sotto i 5 milioni scende al 10,54% nel 2024, con calo del 16,4% rispetto al 2022.
2. **La frammentazione è stata una leva** competitiva per decenni, consentendo flessibilità, autenticità e capacità di intercettare nicchie ad alto valore.
3. **Resistono le imprese consapevoli** che comunicano con identità, adottano competenze manageriali e collaborano in rete territoriale.
4. **Il problema non è la dimensione** ma competenze, posizionamento, identità e capacità organizzativa delle singole realtà produttive.