

Piccole cantine, grande bivio

scritto da Fabio Piccoli | 29 Aprile 2026



La distribuzione non genera domanda: è un filtro, non un motore. Partendo dalla provocazione del consulente americano Jim Silver, affrontiamo il nodo commerciale delle piccole cantine italiane. Tra agenti, importatori e distributori poco attivi, emerge una domanda strategica: vale ancora la pena affidarsi agli intermediari o è il momento di costruire canali di vendita diretti e proprietari?

Jim Silver è un osservatore e consulente del mondo del vino statunitense, autore della newsletter *Jim Silver on Wine* su Substack. In una recente riflessione dal titolo volutamente provocatorio – [Distribution is Not a Sales Strategy](#) – Silver mette a fuoco uno dei nodi più delicati dell'attuale mercato del vino: **la distribuzione non è una strategia commerciale**. O, come scrive lui, è “un filtro, non un motore”: muove ciò che è già in movimento, premia ciò che è già dimostrato, ma da sola non crea domanda dove domanda non c'è.

È una frase che mi ha colpito perché intercetta perfettamente una domanda che, come Wine Meridian, ci sentiamo porre ormai quasi ogni giorno nel dialogo con tante piccole e medie imprese del vino: **come facciamo a organizzarci meglio sul fronte commerciale?**

La domanda arriva in forme diverse, ma la sostanza è sempre più spesso la stessa. “Avrei trovato un agente, ma non si accontenta della provvigione: mi chiede anche un fisso, un supporto economico, un investimento iniziale”. Oppure: “Sto parlando con un export manager, ma per seguirci davvero vuole un mandato più strutturato”. O ancora: “Un distributore ce l’ho, anche negli Stati Uniti, ma fa poco. L’importatore c’è, però non spinge. Ogni tanto ordina, ma non costruisce mercato”.

Ecco, la provocazione di Silver sta proprio qui: forse abbiamo chiesto alla distribuzione di fare un lavoro che la distribuzione, da sola, non può più fare. **Per anni molte cantine hanno potuto illudersi che entrare in distribuzione significasse, in qualche modo, essere vendute.** Bastava trovare l’importatore giusto, il distributore giusto, l’agente giusto. In un mercato in crescita, quel sistema sembrava funzionare: gli inserimenti generavano rotazione, magari discontinua, ma sufficiente a far credere che la macchina si muovesse quasi da sola.

Oggi non è più così. In un mercato più selettivo, più affollato e meno espansivo, la semplice disponibilità del prodotto non equivale a presenza commerciale. Un vino può essere a listino e restare invisibile. Può essere ordinabile e non essere mai realmente proposto. Può essere distribuito e, di fatto, non essere venduto.

È qui che Silver affonda il colpo: **se i vini non vengono venduti attivamente, allora non vengono davvero venduti.** Il punto non è demonizzare la distribuzione, che resta spesso necessaria, ma smettere di attribuirle una funzione che non

ha. Il distributore può accompagnare la domanda, non sempre costruirla. Può amplificare uno slancio, non necessariamente generarlo.

Da qui nasce anche la critica al mito della provvigione. Molte aziende, davanti alla necessità di rafforzare la vendita, cercano la soluzione apparentemente meno costosa: figure a commissione, agenti plurimandatari, export manager pagati solo sui risultati. **La logica è comprensibile: se vendo, pago. Se non vendo, non rischio.**

Ma questo modello funziona soprattutto quando la domanda esiste già e va raccolta. Se invece bisogna costruire mercato, spiegare il brand, presidiare i riordini, entrare negli account giusti e restarci, serve rappresentanza. Serve qualcuno che abbia tempo, responsabilità e priorità coerenti con quelle dell'azienda. E questo, inevitabilmente, costa.

Qui nasce anche la mia difficoltà, perché comprendo entrambe le parti. Capisco le cantine, soprattutto quelle piccole, che faticano a sostenere costi fissi e che hanno paura di investire in una figura commerciale senza garanzie immediate di ritorno. Ma capisco anche gli agenti, gli export manager, i professionisti della vendita che non possono assumersi da soli tutto il rischio di costruire un mercato da zero, magari per un brand ancora poco conosciuto, con margini ridotti, tempi lunghi e risultati non immediati.

La provocazione di Silver, allora, apre una domanda ancora più radicale. Se la distribuzione non è un motore ma un filtro, e se la vendita richiede presenza, continuità e rappresentanza, soprattutto le piccole imprese del vino devono chiedersi con grande realismo se siano davvero nelle condizioni di sostenere una struttura commerciale, anche leggera.

Non si tratta solo di decidere se assumere un venditore. Si tratta di capire se l'azienda può permettersi una funzione commerciale vera: qualcuno che segua i mercati, coltivi i

clienti, costruisca relazioni, presidi i riordini, affianchi gli intermediari e trasformi la disponibilità del prodotto in domanda effettiva. Anche in forma essenziale, questa funzione ha un costo, richiede metodo e pretende continuità. Non può essere improvvisata nei ritagli di tempo, né delegata interamente a figure esterne che hanno altre priorità.

Ed è qui che la riflessione diventa strategica. Per molte piccole cantine, la questione non è più soltanto “come vendere di più attraverso la distribuzione”, ma **se il modello distributivo tradizionale sia ancora compatibile con la loro scala, i loro margini e la loro capacità organizzativa.**

Se non si hanno le risorse per costruire una presenza commerciale adeguata nei mercati intermediati, allora diventa inevitabile accelerare tutti quei processi di disintermediazione che negli ultimi anni sono stati spesso evocati, ma non sempre affrontati con sufficiente decisione. A partire dalla vendita diretta in azienda, certo: wine club, visite, degustazioni, ospitalità, relazione con il cliente finale, fidelizzazione. Ma non solo.

Disintermediare significa anche sviluppare canali proprietari, lavorare meglio sul digitale, raccogliere dati, costruire comunità, rafforzare l'e-commerce dove ha senso, creare relazioni dirette con ristoratori, enoteche e gruppi di acquisto, presidiare mercati di prossimità, trasformare ogni punto di contatto in un'occasione commerciale misurabile. Significa, in sostanza, ridurre la dipendenza da un sistema che non genera più automaticamente domanda e aumentare la quota di mercato che l'azienda può controllare direttamente.

Questo non vuol dire abbandonare la distribuzione. **Vuol dire smettere di considerarla l'unica strada possibile.** Per alcune cantine continuerà a essere indispensabile, ma dovrà essere accompagnata da una presenza commerciale reale. Per altre, invece, la strada più coerente potrebbe essere un ripensamento profondo del modello: meno mercati, meno dispersione, più

relazione diretta, più margine trattenuto, più controllo sul cliente.

In questo senso, la provocazione di Silver non riguarda soltanto la necessità di venditori migliori. Riguarda la sostenibilità complessiva del modello commerciale. Perché se il distributore è un filtro, non un motore, ogni cantina deve decidere dove vuole mettere il proprio motore: in una rete commerciale propria, anche minima ma responsabile, oppure in un sistema di vendita più diretto, più proprietario e meno dipendente dagli intermediari.

La vera domanda, per molte piccole aziende, non è più solo: **posso permettermi un venditore?**

È anche: **posso permettermi di non costruire un rapporto diretto con chi compra il mio vino?**

Punti chiave

1. **La distribuzione non crea domanda da sola:** accompagna ciò che esiste già, ma non costruisce mercato.
2. **Un vino distribuito non è un vino venduto:** essere a listino non equivale a presenza commerciale reale.
3. **Il modello a provvigione ha limiti precisi:** funziona per raccogliere domanda esistente, non per costruirla da zero.
4. **Le piccole cantine devono scegliere:** investire in una struttura commerciale propria o accelerare la disintermediazione.
5. **La vera domanda strategica è:** posso permettermi di non avere un rapporto diretto con chi compra il mio vino?