Cosa distingue una cantina “sana” da una in difficoltà? Risposta: la modalità di gestione

scritto da Emanuele Fiorio | 20 Settembre 2026

Un report su 541 professionisti del vino ribalta un luogo comune: la salute della cantina non dipende da dimensione, regione o volumi di vendita, ma da come l’azienda viene gestita ogni giorno. Tra margini poco conosciuti, personale di cantina insoddisfatto e intelligenza artificiale ancora acerba, ecco cosa distingue davvero chi prospera da chi arranca.

C’è un dato, nel documento *“State of Winery Health Report 2026”* firmato InnoVint, che vale più di ogni altro: **le cantine con vendite stabili sono redditizie quasi quanto quelle in**

crescita, 57% contro 58%. Un solo punto percentuale di differenza. Per un settore abituato a misurare il proprio stato di salute sui volumi e sulla crescita a due cifre, è una smentita netta di un'equazione che sembrava scontata.

Il rapporto, giunto alla terza edizione, ha raccolto le **risposte di 541 professionisti del vino**, in gran parte statunitensi ma con una quota internazionale non trascurabile (Australia, Nuova Zelanda e altri mercati). E la domanda di fondo che si è posto è semplice, quasi banale: **cosa distingue davvero una cantina "sana" da una in difficoltà?**

La fotografia del settore

Il quadro generale, va detto subito, non è dei più confortanti. **La percentuale di aziende che si definiscono complessivamente "sane" è scesa dal 56% del 2024 al 42% di quest'anno**, un calo che prosegue da due anni consecutivi. Anche la salute finanziaria ha seguito la stessa traiettoria discendente. Solo la componente operativa ha tenuto, l'unica dimensione a non arretrare nel triennio. Dietro i numeri aggregati, però, si nasconde una polarizzazione che Ashley DuBois Leonard, fondatrice e CEO di InnoVint, descrive senza mezzi termini: **il divario tra le aziende migliori e il resto si sta allargando**. Non è la fascia media a soffrire di più, quanto piuttosto la parte bassa della distribuzione: la quota di cantine che si giudicano "non sane" è salita dal 18% al 24%, e chi valuta "povera" la propria salute finanziaria è passato dal 2% al 7%.

Eppure, ed è forse il dato più importante da trattenere, **il 62% delle cantine gestisce operazioni sane** e circa **sette su dieci descrivono la propria cultura aziendale come ottima o eccezionale**. Non è un settore al collasso: è un settore che si sta suddividendo in due velocità.

La preoccupazione numero uno resta trasversale: **l'80% delle cantine indica il mantenimento o la crescita delle vendite**

come motivo di ansia per i prossimi dodici mesi, e per il 44% è la preoccupazione principale in assoluto, quattro volte più citata di qualunque altro fattore. Tra chi teme di dover chiudere, la paura è concentrata: 64 cantine su 541 hanno indicato questa possibilità, ma tra queste il 61% la considera la propria preoccupazione più grande, e due terzi producono meno di 10.000 casse l'anno.

Il fattore che cambia tutto

Qui arriva il cuore del report: **quello che separa le cantine sane da quelle in difficoltà non è la regione, non è il budget, non è la situazione dell'inventario. È il modo in cui l'azienda viene amministrata giorno per giorno.**

I numeri, messi a confronto tra cantine "sane" e cantine "in difficoltà", sono impressionanti:

- **75%** delle cantine sane valuta buona o eccellente la propria salute finanziaria, contro appena il **7%** di quelle in difficoltà — il divario più ampio misurato in tutto il sondaggio.
- **73%** delle cantine sane è profittevole, più del triplo del **21%** registrato tra chi opera in condizioni difficili.
- **86%** valuta positivamente le proprie operazioni interne, contro il **37%** delle altre.
- **97%** evita di operare in perdita, contro appena il **59%** delle cantine in difficoltà.

E soprattutto: **il 75% delle aziende con processi operativi solidi è profittevole**, contro il **26%** di quelle con operazioni fragili, indipendentemente da dimensione o area geografica. Si tratta di un principio tutt'altro che nuovo nel management vitivinicolo italiano, ma che raramente era stato quantificato con questa precisione su un campione così ampio.

Cinque abitudini, non cinque condizioni di partenza

Il report indica questa evidenza in **cinque abitudini** che, sottolinea InnoVint, “riguardano come una cantina viene gestita, non le condizioni in cui opera”:

1. Gestione snella e profittevole. Le cantine sane non necessariamente vendono di più: producono meglio, con margini più stretti ma più consapevoli. La redditività, come detto, non richiede crescita: richiede disciplina.

2. Conoscenza approfondita dei propri numeri. Qui emerge forse il dato più utile per chi lavora nel settore ogni giorno. **Il 75% delle cantine si dice fiducioso di aver prezzato correttamente i propri vini, ma solo il 56% conosce il profitto per singola etichetta**. Il 43% del settore fissa prezzi e sconti senza sapere quale sia l’impatto reale sul margine di ciascuna referenza. Persino tra chi si dichiara sicuro del proprio pricing, il 28% non conosce il costo di produzione di ogni vino e il 37% ignora il profitto per bottiglia. Le aziende che invece monitorano il profitto per bottiglia hanno l’84% di probabilità di sentirsi sicure del proprio pricing, contro il 64% di chi non lo fa – e sono oltre due volte più propense a essere profittevoli.

3. Operazioni interconnesse, non frammentate. Il 59% delle cantine ammette che le inefficienze stanno erodendo il proprio margine, e la causa più citata è sempre la stessa: **sistemi che non comunicano tra loro**, costringendo il personale a inserire gli stessi dati più volte a mano. Curiosamente, solo il 18% ha in programma di investire in software per risolvere il problema nei prossimi 12-18 mesi: un divario tra consapevolezza e azione che vale la pena tenere d’occhio.

4. Investimento intenzionale nella cultura aziendale. Le cantine con cultura eccezionale registrano il 93% di dipendenti soddisfatti, contro appena il 19% di quelle con

cultura scarsa. È forse l’area più fragile del 2026: la percentuale di aziende che valutano la propria cultura “eccezionale” è scesa dal 32% del 2024 al 24% di oggi, anche se chi la giudica “ottima o eccezionale” nel complesso resta al 69%, in calo dall’81% del 2024.

5. Radicamento nella comunità. Le cantine integrate al proprio territorio e alla propria comunità professionale sono **oltre due volte più propense a essere sane nel complesso** (60% contro 29%) e mostrano tassi di soddisfazione lavorativa quasi doppi (92% contro 61%).

Il punto debole nascosto: la cantina, non l’ufficio

Uno dei dati più interessanti, e meno prevedibile, riguarda chi crea davvero il vino. Il personale di cantina (winemaking staff) risulta il gruppo meno soddisfatto in assoluto: 71% di soddisfazione lavorativa, contro l’85% di management e dirigenza esecutiva. È anche il gruppo più incline ad essere incerto, né soddisfatto né insoddisfatto (21%, la quota più alta di ogni ruolo). Le loro stesse parole, raccolte in forma anonima dal sondaggio, parlano di reparti isolati, comunicazione carente con il commerciale e team “sottodimensionati e sovraccarichi di lavoro”. È un campanello d’allarme che le proprietà farebbero bene a non ignorare, proprio perché arriva dalla parte dell’azienda più vicina al prodotto.

L’intelligenza artificiale: primi passi, benefici concreti solo per chi va in profondità

Il 2026 è il primo anno in cui il sondaggio ha indagato l’uso dell’AI in cantina, e il quadro che emerge è quello di un’adozione ancora giovane ma già diffusa: **il 60% delle cantine la utilizza in qualche forma**, soprattutto in ambito

marketing e vendite (43%). Il dato interessante, però, è che l'uso dell'AI da solo non distingue le cantine sane da quelle in difficoltà: il 60% delle prime la usa, contro il 56% delle seconde. **La differenza si vede solo quando l'adozione è profonda:** chi la applica in tre o più aree aziendali riporta quasi tre volte i risparmi di tempo e costo, ed è più del doppio più propenso a segnalare un beneficio reale rispetto a chi la usa in un solo ambito. Come sintetizza il report stesso, **l'AI aiuta le cantine già ben organizzate; non risolve i problemi di chi non lo è**.

Il messaggio di fondo

"Ciò che mi ha colpito di più quest'anno", ha dichiarato Ashley DuBois Leonard, *"è che il successo di una cantina dipende meno da ciò che non può controllare, e più da ciò che può controllare. Tendenze regionali, posizione dell'inventario e budget hanno influenzato la salute delle cantine molto meno di quanto ci aspettassimo. **Ciò che separa chi va bene da chi va male è la modalità di gestione dell'attività.**"*

È una lettura che restituisce, in fondo, un po' di responsabilità diretta a un settore che negli ultimi anni si è spesso raccontato come vittima di fattori esterni – dazi, inflazione, calo dei consumi tra i più giovani, eccesso di scorte. Tutti fattori reali, che il report non minimizza. Ma il messaggio è chiaro: **le leve più efficaci restano quelle interne**:

- contabilità analitica per singola etichetta,
- cura della cultura aziendale,
- connessione tra i sistemi gestionali,
- presenza attiva nella propria comunità professionale.

Non servono budget enormi né una denominazione prestigiosa alle spalle. **Serve, semmai, la disciplina di guardare davvero dentro i propri numeri** – cosa che, a giudicare dai risultati,

resta ancora la sfida più grande per gran parte del settore.

Punti chiave:

1. **La redditività non richiede crescita**: le cantine con vendite stabili sono profittevoli quasi quanto quelle in espansione (57% contro 58%). Conta come si gestisce l’azienda, non quanto si vende.
2. **Pochi conoscono davvero i propri margini**: solo il 56% delle cantine sa quale profitto genera ogni singola etichetta, e il 43% fissa prezzi e sconti senza sapere l’impatto reale sul margine.
3. **Le operazioni connesse fanno la differenza**: il 59% delle cantine perde soldi per sistemi che non comunicano tra loro, ma solo il 18% ha in programma di investire per risolvere il problema.
4. **Il personale di cantina è il punto più fragile**: chi lavora la vendemmia e la vinificazione risulta il gruppo meno soddisfatto (71%) e più isolato dal resto dell’azienda, dirigenza compresa.
5. **L’intelligenza artificiale aiuta solo chi è già organizzato**: il 60% delle cantine la usa, ma il beneficio reale emerge soltanto tra chi la applica in tre o più aree aziendali.