Più che modelli servono esempi

scritto da Fabio Piccoli | 26 Novembre 2026



Voglio partire da un dato che rischia di passare in secondo piano, schiacciato dal segno meno che accompagna quasi tutti gli indicatori del 2025. Anche in una delle fasi più complesse che il vino italiano abbia attraversato negli ultimi anni ci sono aziende che funzionano. E non sono poche.

Lo racconta la ricerca di Luca Castagnetti e del Centro Studi Management DiVino sui bilanci 2025 di 992 imprese vitivinicole italiane, presentata nel webinar che ho avuto il piacere di moderare. Il quadro generale è di difficoltà. I ricavi scendono a 13,45 miliardi di euro, il 2,8% in meno sul 2024, e l'EBITDA passa dal 10,73% al 10,41%. Sarebbe sbagliato far finta che vada tutto bene. Ma prima di entrare nei numeri voglio dire perché un lavoro come questo è oggi così importante.

Per capire il vino italiano servono i bilanci, non le medie

Se vogliamo un quadro più veritiero dello stato di salute del vino italiano, i dati medi ci aiutano solo in parte. I numeri dell'export, le dinamiche dei consumi, le stime sui volumi descrivono il contesto, ma non ci dicono come stanno davvero le aziende.

Per saperlo bisogna entrare nel cuore pulsante delle imprese e studiare concretamente il frutto della loro gestione, ma anche i limiti di quella gestione. È il lavoro che Luca Castagnetti porta avanti da anni, e merita un plauso convinto. Analizzare i bilanci di quasi mille cantine non è un esercizio accademico. È uno strumento prezioso per chi deve prendere decisioni.

Mai come oggi abbiamo bisogno di informazioni oggettive e di meno dati generici. Le medie e i grandi aggregati rischiano di spingerci verso due reazioni opposte e ugualmente pericolose. Da una parte trovare alibi per tutti i nostri limiti, perché se il mercato va male per tutti allora non è colpa nostra. Dall'altra convincerci che non ci sia nulla da fare, se non aspettare che la tempesta passi. I bilanci raccontano un'altra storia.

Le aziende in controtendenza

Nel 2025 ben 453 cantine del campione hanno aumentato i ricavi, quasi una su due. Altre 426 hanno migliorato l'EBITDA. E 184 sono riuscite a fare entrambe le cose, cioè a crescere nel fatturato e insieme nella capacità di generare valore. In un mercato che da almeno tre anni non regala nulla a nessuno non mi sembra affatto un dettaglio.

Non esiste più la categoria vincente

Il punto che mi ha colpito di più è come queste aziende sono distribuite. Tra le 184 che migliorano su entrambi i fronti ci sono 6 grandi imprese sopra i 50 milioni di fatturato, 16 tra i 20 e i 50, 23 tra i 10 e i 20, 34 tra i 5 e i 10 e ben 105 piccole aziende sotto i 5 milioni. Ci sono 128 società private, di cui 54 agricole, e 56 cooperative. Ci sono in Veneto, dove sono 29, e in Abruzzo, dove quasi un'azienda su tre del campione regionale (16 su 51) è in controtendenza.

Per anni ci siamo abituati a cercare il modello giusto. La cooperativa contro il privato, l'agricolo contro l'industriale, chi possiede vigneti e cantine contro chi ha una struttura più leggera. Ogni anno c'era una categoria che faceva meglio delle altre, e ci si poteva quasi consolare pensando che fosse il proprio modello a non funzionare. La ricerca di quest'anno dice una cosa diversa, e lo dice in modo esplicito. Non emergono con chiarezza modelli vincenti e modelli perdenti. La crisi è trasversale e colpisce grandi e piccoli, territori e filiere. Ma dentro ogni tipologia aziendale ci sono realtà virtuose.

Lo confermano anche i dati territoriali. Il Veneto guadagna quasi un punto di marginalità mentre la media nazionale scende, ma al suo interno Verona e Treviso vanno in direzioni opposte. Come sintetizza lo stesso Castagnetti, più che modelli servono esempi.

Non è sempre colpa del mercato

Da qui arriva la riflessione che mi sta più a cuore. Se nella stessa fascia dimensionale, nello stesso territorio, con lo stesso modello societario, un'azienda arretra e un'altra cresce, allora dobbiamo avere il coraggio di dire che non tutto dipende dall'esterno.

Nel nostro settore abbiamo un'abitudine radicata. Quando le

cose vanno male la responsabilità è dei dazi, dei consumi che calano, dei giovani che non bevono più, della grande distribuzione che schiaccia i prezzi, della burocrazia. Tutte cose vere, sia chiaro. Ma valgono per tutti. La congiuntura negativa c'è per tutti, osserva la ricerca, ma i suoi effetti cambiano in base a come è fatta l'azienda. La differenza la fa quanto ciascuna impresa è capace di guardarsi dentro, di mettersi in discussione, di cambiare.

C'è un passaggio della ricerca che vorrei ogni produttore appendesse in cantina. La storia e il territorio non si possono modificare nel breve periodo, la managerialità e le competenze invece si possono acquisire e migliorare. È lì che si gioca la partita.

Non voglio trasformare tutto questo in un facile ottimismo. Se si guarda solo alle aziende sopra i 5 milioni che migliorano partendo da livelli di redditività già buoni, il gruppo si restringe a 50. Sono poche, è vero. Ma esistono, e sono la prova che si può fare.

Dall'adattamento al cambiamento

L'anno scorso la parola chiave era adattamento. Le cantine hanno stretto i denti, corretto la rotta, difeso i propri equilibri. Nel 2025 questo non è più bastato, tanto che le aziende che hanno visto calare l'EBITDA sono salite dal 48% al 55% del campione. Oggi serve passare dalla capacità di adattamento alla capacità di cambiamento, ripensando prodotti, mercati, processi e organizzazione, senza aspettare che tornino le condizioni del passato.

E il cambiamento comincia da una cosa semplice e troppo spesso trascurata, conoscere i propri numeri. Ci sono ancora centinaia di aziende che movimentano milioni di euro e ragionano per cassa. Ma, come ricorda Castagnetti, quando la cassa piange è già troppo tardi.

Ecco perché, nonostante i segni meno, considero questa ricerca una buona notizia. Non perché il mercato stia migliorando, ma perché ci dice che il destino di un’azienda non è scritto nella sua categoria. È scritto nelle scelte che fa ogni giorno. Studiare chi ce la sta facendo, capire cosa fa di diverso e trovare il coraggio di cambiare. È questo il lavoro che ci aspetta.

Punti chiave

1. **Ricavi in calo del 2,8%** a 13,45 miliardi nel 2025, con EBITDA sceso dal 10,73% al 10,41%.
2. **184 cantine su 992** hanno aumentato insieme ricavi ed EBITDA nel 2025.
3. **Le realtà virtuose** si trovano in ogni dimensione, territorio e forma societaria.
4. **Il cambiamento** sostituisce l’adattamento: servono nuovi prodotti, mercati, processi e organizzazione.
5. **Conoscere i propri numeri** è il primo passo: ragionare per cassa porta ad accorgersi dei problemi troppo tardi.