

Il paradosso dell'ospitalità: apprezzata fuori, svalutata dentro

scritto da Lavinia Furlani | 1 Giugno 2026



In molte cantine italiane l'ospitalità viene trattata come un lavoro di serie B, spesso sminuita dai colleghi degli altri reparti. Eppure gli Hospitality Manager costruiscono reputazione, relazioni commerciali e fidelizzazione. Il paradosso è strutturale: indispensabili nelle strategie aziendali, invisibili nella cultura interna. Un problema che spinge i professionisti più preparati ad andarsene.

Negli ultimi giorni ho ricevuto molti messaggi dopo un mio precedente articolo dedicato al lavoro nell'enoturismo – [Cercasi figure per l'enoturismo, ma alle giuste condizioni. Il settore del vino si guarda allo specchio](#). Il tema era semplice: da una parte le cantine lamentano la difficoltà di

trovare personale preparato per l'accoglienza, dall'altra **professionisti competenti raccontano stipendi bassi e poca stabilità.**

Ma tra tutte le testimonianze ricevute, una mi ha colpita più delle altre. Perché ha messo a fuoco un problema ancora più profondo: **in molte cantine italiane l'ospitalità continua a essere considerata un lavoro di serie B, e spesso a dirlo, anche solo con un gesto o una battuta, sono proprio i colleghi degli altri reparti.**

La frase che gli Hospitality Manager si sentono ripetere più spesso arriva da chi lavora in export, commerciale o produzione, ed è più o meno questa:

"Alla fine voi presentate i vini e vi divertite con gli ospiti".

Sembra una battuta innocua. In realtà racconta perfettamente **la mentalità che esiste ancora in tante aziende.** Conta ciò che si vede: la vigna, la cantina, la produzione, le bottiglie spedite. Tutto ciò che riguarda relazione, racconto, esperienza e fidelizzazione viene percepito come qualcosa di meno concreto da chi lavora negli altri comparti. Quasi un accessorio.

Eppure oggi l'enoturismo funziona in modo molto più complesso.

Chi si occupa di ospitalità accompagna le persone in degustazione, certo, ma soprattutto costruisce reputazione, crea relazioni commerciali, trasforma una visita in acquisto, genera passaparola, fidelizza clienti, gestisce importatori, giornalisti, wine lover e turisti internazionali. In molti casi **l'Hospitality Manager è il primo volto della cantina e quello che il visitatore ricorderà più a lungo.**

Il problema è che **questi risultati raramente sono immediati o facili da misurare.** Un cliente che torna dopo mesi per acquistare vino online, un importatore che si convince dopo

diverse visite, un articolo nato da un'accoglienza fatta bene: tutto questo spesso non viene collegato al lavoro di chi ha costruito quell'esperienza.

Così gli Hospitality Manager finiscono intrappolati in una posizione paradossale: indispensabili nelle strategie aziendali e invisibili nella cultura interna della cantina.

E questa svalutazione arriva raramente in modo esplicito. Passa attraverso battute, diffidenza, poca collaborazione, esclusione dalle decisioni condivise, oppure nella **costante necessità di dover spiegare ai colleghi perché il proprio lavoro abbia valore quanto quello degli altri reparti.**

È qui che molte aziende commettono l'errore di investire in sale degustazione, architettura, wine club, eventi e marketing, ma poi non costruiscono una cultura aziendale che riconosca davvero il ruolo dell'ospitalità. Il risultato è che molti professionisti preparati si stancano. Perché un conto è lavorare tanto, un altro è **dover dimostrare ogni giorno di meritare rispetto verso chi siede alla stessa scrivania.**

Punti chiave

- 1. L'ospitalità in cantina è ancora percepita come un ruolo accessorio rispetto a produzione ed export.**
- 2. Gli Hospitality Manager costruiscono reputazione, relazioni commerciali e fidelizzazione, spesso con risultati difficili da misurare.**
- 3. La svalutazione avviene attraverso battute, esclusione dalle decisioni e scarsa collaborazione interna, raramente in modo esplicito.**
- 4. Investire in spazi e marketing senza riconoscere culturalmente il ruolo dell'ospitalità genera un investimento dimezzato.**

5. I professionisti più preparati abbandonano le cantine dove devono guadagnarsi ogni giorno il rispetto dei colleghi.