

# Se generi cassa vivi, se non generi cassa muori: questa è la realtà più spietata

scritto da Emanuele Fiorio | 3 Luglio 2026



*Luca Castagnetti porta ad Envisioning 2035 i numeri che il settore preferisce non guardare: oltre la metà delle cantine italiane arretra, la cassa resta la variabile decisiva e le reti d'impresa funzionano solo per chi ha la pazienza di aspettare. Un'analisi senza diplomazia sullo stato reale del vino italiano.*

Giovedì 4 giugno 2026, nella cornice della Terrazza Belvedere di Palazzo Regione Lombardia a Milano, si è tenuta la seconda edizione di [Envisioning 2035 – Wine \[R\]evolution](#), l'appuntamento organizzato da Wine Meridian con il supporto di FreedL Group che riunisce imprenditori, manager e analisti del vino italiano per costruire una **lettura condivisa delle sfide**

## **e delle strategie possibili in vista del 2035.**

A portare sul palco i numeri reali delle imprese è stato chiamato **Luca Castagnetti**, dottore commercialista e fondatore del Centro Studi Management DiVino di Studio Impresa: un profilo definito dal Direttore di Wine Meridian Fabio Piccoli, moderatore dell'incontro *“una sorta di medico di base delle imprese vitivinicole”*. Dal 2019, Castagnetti osserva con metodo sistematico un campione di circa **mille aziende del settore con oltre un milione di euro di fatturato**. Il suo è uno sguardo raro nel panorama italiano: vede ogni anno chi cresce davvero, chi resta in piedi grazie ai contributi PSR o al valore dei terreni e chi invece nasconde la marginalità reale dietro una contabilità che non racconta tutto.

## **Più della metà delle aziende in calo**

L'analisi presentata da Castagnetti parte dai dati 2024 del suo osservatorio: *“Già nel 2024 più o meno il **50% delle imprese presentava ricavi e redditività in calo**”*. Un dato che però racconta solo una parte del quadro. Anche dove i ricavi nominali erano cresciuti, la correzione per l'inflazione cambia la prospettiva: *“Se lo deflazioniamo, **non c'è stata nessuna crescita neppure nel 2024**”*.

Le stime più recenti di Mediobanca sulle aziende con oltre 20 milioni di euro di fatturato confermano la tendenza per il 2025: ricavi in calo del 2,8%, redditività in flessione del 4,2% a livello di Ebitda e del 9,5% a livello di Ebit. Nel 2024, l'Ebitda dello stesso campione era migliorato del 15%: il contrasto è netto. La notizia nuova, sottolineata con forza da Castagnetti, è che *“oggi oltre il 52% delle aziende medio-grandi è in arretramento, mentre nel 2024 le imprese in calo erano meno del 30%”*. Viene spontaneo chiedersi cosa stia succedendo alle imprese di dimensione minore, quelle che già nel 2024 vedevano ridursi i propri margini.

**Il valore dei vigneti resta un'ancora patrimoniale potente per**

molte realtà, ma Castagnetti avverte: rischia di far perdere di vista le variabili fondamentali da monitorare nei periodi difficili.

## La variabile che decide tutto: la cassa

In un comparto in cui la patrimonialità dei terreni spesso garantisce solidità apparente, la variabile più severa per misurare la salute reale di un'impresa resta una sola: ***“Se generi cassa vivi, se non generi cassa muori. Questa è la realtà più spietata”***. Non è una metafora. Nelle settimane precedenti l'evento, importanti cantine italiane erano entrate in procedure di crisi: il caso Zonin ha fatto da sfondo alla platea di Envisioning 2035.

Generare liquidità nel vino, però, significa fare i conti con una filiera strutturalmente lunga: ***“Parliamo minimo di un periodo di 10 anni”***, ha spiegato Castagnetti, riferendosi al tempo che intercorre tra l'impianto di un vigneto e il posizionamento del prodotto sul mercato. ***“Il lungo periodo è quello di cui noi dobbiamo tornare ad appropriarci. Il vino è un business di lungo periodo e come tale le scelte strategiche vanno fatte in un arco decennale, quantomeno”***.

Tra i rischi più immediati, Castagnetti ha citato l'eccesso di stock nei magazzini di cantine e importatori, conseguenza del de-stocking in corso: ***“Se uno deve fare cassa deve vendere il magazzino, e per vendere il magazzino è probabile che debba fare attività commerciali legate alla scontistica. Le promozioni in un mercato fiacco non danno i risultati attesi e soprattutto penalizzano l'azienda nel lungo periodo”***.

Chi avrà successo, secondo Castagnetti, sarà chi saprà utilizzare le proprie risorse finanziarie per migliorare la propria offerta, in particolare attraverso **acquisizioni di brand**. Quando il mercato è debole, le promozioni sono inefficaci e controproducenti nel medio-lungo periodo. ***“I ricavi non li puoi conquistare cliente per cliente, ma con***

*operazioni straordinarie puoi essere più veloce. Peccato che siano molto difficili da fare e richiedano nella parte acquirente una certa solidità manageriale. Altrimenti ci si fa del male”.*

## **Reti d’impresa: tre modelli, un solo vero ostacolo**

Tra i principali promotori delle reti d’impresa nel settore vitivinicolo italiano, Castagnetti ha contribuito a oltre **130 progetti di aggregazione**, di cui più di 25 nel mondo del vino. Sul palco di Envisioning 2035 ha distinto con precisione tre tipologie, con caratteristiche e criticità molto diverse.

Le **reti tra imprese dello stesso gruppo**, legate a una proprietà comune, *“funzionano bene, se ne fanno fin troppo poche”*: sono efficaci per risolvere temi organizzativi e migliorare i processi di lavoro. Le **reti tra cantina e conferitori di uve** danno stabilità alla filiera e migliorano la qualità dei prodotti, anche se diversi produttori le stanno smantellando perché preferiscono ridurre l’acquisto di uve da terzi e investire sui vigneti in conduzione diretta. Le più complesse restano le **reti tra brand diversi** per presidiare i mercati: armonizzare politiche commerciali significa armonizzare le persone, con tutto ciò che questo comporta.

La chiave del successo, secondo Castagnetti, sta in cinque ingredienti precisi: *“Una comunione di intenti molto chiara ed esplicita, una suddivisione delle responsabilità, una leadership riconosciuta, una verifica sistematica dei risultati e, infine, una fiducia ragionevole”*. Su quest’ultimo punto ha scelto un’immagine che ha lasciato il segno in sala: *“La fiducia è un prodotto che va affinato nel tempo, mentre si distrugge con una grandinata”*.

A chi giudica fallito il modello delle reti d’impresa, Castagnetti ha risposto indicando una causa culturale più che strutturale: *“C’è troppa fretta per giudicare i risultati. Nel*

*momento in cui la relazione strategica è leggera, come può essere un'aggregazione, ci si attende un risultato subito, e se non arriva si molla l'osso".*

La rete, in fondo, è come un vino da invecchiamento: all'inizio non funziona, crea spesso confusione e costi maggiori. Poi le cose cambiano, e si recupera in velocità ed efficacia.

## **Banche, consorzi e contributi pubblici: nessuna congiura, ma tanta impreparazione**

Una delle domande più dirette della giornata ha riguardato il ruolo di banche, consorzi e fondi regionali nella gestione della crisi. Castagnetti ha risposto con franchezza, senza però cedere alla tentazione della semplificazione: ***“Non c'è una congiura del silenzio, ma un'impreparazione ad affrontare un periodo di crisi dopo anni di sviluppo. Che forse è peggio”.***

**Le banche** conoscono i conti delle cantine e sono preoccupate per le proprie esposizioni, anche se la percentuale di crediti deteriorati nel settore è inferiore alla media nazionale. La generazione di cassa è il primo KPI da considerare quando i mercati sono deboli, e le banche lo sanno meglio delle imprese stesse. Le garanzie offerte dai terreni, ha ricordato Castagnetti, sono l'ultima spiaggia: non un punto di forza, ma un paracadute che non si vuole aprire.

**I consorzi** hanno strumenti potenti – possono aprire o chiudere i rubinetti delle rese dei vigneti, ridisegnare i disciplinari – ma l'attuale sistema di rappresentanza rende queste decisioni politicamente difficilissime. *“I consorzi maggiormente colpiti dalla crisi odierna dovrebbero avere il coraggio di chiedersi cosa è davvero conveniente fare per la denominazione vista come insieme, e non cosa conviene a uno o all'altro socio”.* Un richiamo che suona familiare anche fuori dal mondo del vino.

Sul fronte dei **contributi pubblici**, il ragionamento di Castagnetti è netto: l'agricoltura è un settore **sovvenzionato in modo eccessivo**, e quando tra contributi e crediti d'imposta il peso di un investimento si riduce al minimo, le imprese smettono di chiedersi a chi venderanno il vino prodotto. **“Si agisce sull'offerta drogandola”**. La sua proposta è altrettanto netta: ogni risorsa pubblica dovrebbe andare, oggi e nei prossimi anni, **esclusivamente a sostenere la domanda** – i processi commerciali, l'export, la comunicazione – per presidiare nuovi mercati e cambiare la percezione del vino tra i giovani.

## **L'intervento strutturale che nessuno vuole affrontare**

Sulle grandi crisi di settore – sovrapproduzione, calo dei consumi, dazi – gli interventi di sistema hanno risposto quasi sempre a valle, sui sintomi: distillazioni di crisi, espianti incentivati, premi. Castagnetti, che i bilanci li conosce dall'interno, ha spostato la prospettiva verso monte.

**“La cantina è un'impresa. Sembra banale come affermazione. Eppure, non lo è”**. In questi anni il prodotto vino ha catalizzato tutta l'attenzione, dentro e fuori le cantine, lasciando sullo sfondo la domanda più urgente: che caratteristiche deve avere l'impresa cantina per essere competitiva e creare valore in un contesto di mercato difficile? Non esiste una misura strutturale che cambi le sorti delle PMI del vino italiano in modo uniforme, ha spiegato, **“ma solo una maggiore consapevolezza degli operatori su come un'impresa si debba muovere: investimenti mirati, persone competenti, cultura aziendale, processi monitorati e migliorati nel tempo, comunicazione adeguata”**.

Insomma: essere davvero un'impresa. E su questo punto Castagnetti ha voluto chiudere con una nota di ottimismo lucido: **“Sono ottimista sul futuro del settore, perché ci sono**

*ancora molte ipotesi di lavoro aperte e disponibili e un sacco di cantine che possono intraprendere un percorso virtuoso di miglioramento aziendale”.*

---

## **Punti chiave:**

1. Secondo i dati 2024 del Centro Studi Management DiVino, **oltre il 50% delle cantine italiane con più di un milione di euro di fatturato ha registrato un calo di ricavi e redditività.** La correzione per l'inflazione azzerava anche le crescite nominali.
2. Le rilevazioni Mediobanca 2025 sulle imprese oltre i 20 milioni di fatturato confermano il deterioramento: **ricavi -2,8%, Ebitda -4,2%, Ebit -9,5%.** La quota di aziende in calo è passata da meno del 30% nel 2024 al 52% nel 2025.
3. In un mercato difficile, **la variabile che separa chi sopravvive da chi cede è la generazione di cassa,** non il valore patrimoniale dei vigneti. Le promozioni in un mercato fiacco sono inefficaci e controproducenti nel medio-lungo periodo.
4. Le reti d'impresa tra brand diversi funzionano, ma richiedono tempo: **comunione di intenti, leadership riconosciuta, verifica sistematica e fiducia costruita nel tempo** sono le condizioni minime. Chi si aspetta risultati immediati abbandona prima che la rete maturi.
5. **Le risorse pubbliche dovrebbero sostenere la domanda, non l'offerta:** finanziare export, processi commerciali e comunicazione verso i giovani, invece di incentivare investimenti produttivi che aumentano le quantità senza trovare nuovi mercati.

