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 azzera 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.