Distribuzione UK, il libero mercato non è più libero: sempre meno spazio per i produttori

scritto da Emanuele Fiorio | 29 Novembre 2026



Il mercato britannico del vino sta cambiando: acquisizioni, concentrazione distributiva e crescente potere della GDO ridisegnano gli equilibri commerciali. Robert Joseph analizza le difficoltà per i produttori indipendenti e lancia un messaggio alle cantine: per conquistare l'export non basta trovare un importatore, occorre costruire una strategia commerciale solida e autonoma.

Avere un buon vino non basta più per conquistare un mercato. Servono distributori interessati a investire sul marchio, una rete commerciale efficace e la capacità di distinguersi in un

panorama nel quale il potere decisionale è sempre più concentrato. È questa la riflessione proposta da **Robert Joseph**, giornalista e analista del settore vitivinicolo, nell'articolo *Free Market Distribution: Nobody Has to Help You*, pubblicato il 13 novembre scorso su Wine Thinking.

Il suo punto di osservazione è il **Regno Unito**, uno dei mercati più rappresentativi del modello distributivo a libero accesso. Qui produttori e rivenditori possono teoricamente dialogare direttamente, senza particolari vincoli intermedi. Ma la libertà di accesso non garantisce necessariamente una reale concorrenza. Secondo Joseph, **le economie di scala e le dinamiche finanziarie stanno favorendo una progressiva concentrazione della distribuzione**, riducendo le opportunità per i produttori indipendenti.

Distribuzione del vino: il Regno Unito alla prova dei nuovi oligopoli

Nel mercato britannico, una parte consistente del vino passa attraverso importatori e distributori, che gestiscono acquisti, scorte e rapporti commerciali con i rivenditori. Il problema, osserva Joseph, è che **gli operatori realmente in grado di garantire una distribuzione significativa su scala nazionale sono sempre meno numerosi**.

Le recenti operazioni societarie confermano questa tendenza. Nel maggio 2026 C&C Group ha riunito Matthew Clark e Bibendum in un'unica struttura commerciale, Matthew Clark Bibendum. Un altro passaggio significativo riguarda Activequity, che dopo aver acquisito una partecipazione di maggioranza in Alliance Wine nel luglio 2026, a novembre ha rilevato l'intero capitale di Liberty Wines. Quest'ultima importa oltre 2.000 etichette da circa 400 produttori. Le due società continueranno comunque a operare separatamente. Anche Enotria è passata, nell'aprile 2025, sotto il controllo di Majestic Wine Group, acquisita a sua volta dal fondo Fortress Investment Group.

Non sono soltanto cambiamenti proprietari: sono segnali di una trasformazione degli equilibri commerciali, nella quale **gruppi più strutturati acquisiscono dimensioni e capacità operative crescenti.**

Non basta entrare in catalogo: serve attenzione commerciale

Per una cantina, trovare un importatore non significa automaticamente riuscire a vendere. Joseph evidenzia un problema spesso sottovalutato: **alcuni distributori si limitano a gestire ordini e consegne, senza investire realmente nella promozione dei marchi.**

Il produttore rischia così di diventare una delle tante referenze presenti in catalogo, con poca visibilità e un'attività commerciale insufficiente. In un portafoglio che comprende centinaia di etichette, ottenere attenzione diventa difficile. A emergere sono soprattutto le aziende che investono in degustazioni, eventi, comunicazione e relazioni con i clienti, oppure quelle che occupano già una posizione consolidata nel portafoglio dell'importatore. La distribuzione, quindi, non è soltanto una questione di presenza, ma di priorità commerciale.

Un'altra criticità riguarda il rapporto con la grande distribuzione organizzata. Le catene possono acquistare direttamente dai produttori, ma anche sviluppare vini a marchio proprio che competono con quelli dei fornitori. Joseph cita alcuni esempi britannici: Camino del Angel, sviluppato da Sainsbury's in concorrenza con Casillero del Diablo, e Villetta, affiancato a Villa Maria.

A questo si aggiunge la pressione promozionale. Secondo una stima di settore riportata dall'autore, il **40-50% del vino venduto in Inghilterra e Galles sarebbe commercializzato in promozione.** Un'indicazione che, pur non essendo una statistica ufficiale, restituisce la difficoltà di costruire una

relazione stabile tra consumatore e marca. Quando il prezzo diventa il principale elemento di scelta, il vino rischia di perdere identità e di diventare una referenza facilmente sostituibile.

Spunti per i produttori italiani

Le difficoltà distributive si inseriscono in una fase complessa per il commercio internazionale. Secondo l'OIV, nel 2025 il Regno Unito ha importato 11,9 milioni di ettolitri di vino, il 6% in meno rispetto al 2024, per un valore di 4,3 miliardi di euro (-6,3%). L'Italia si è confermata il primo fornitore per volume, con 2,9 milioni di ettolitri.

Per le cantine italiane, il messaggio è chiaro: essere presenti in un mercato non significa averlo conquistato. Prima di affidarsi a un importatore è importante valutarne il posizionamento, la rete commerciale, la coerenza del portafoglio e, **soprattutto, le risorse che intende destinare alla promozione delle singole etichette.**

La qualità resta indispensabile, ma deve essere accompagnata da un'identità riconoscibile, una strategia di prezzo coerente e relazioni solide con importatori, ristoratori e distributori indipendenti. Dove possibile, è opportuno diversificare i canali di vendita per non dipendere da un unico interlocutore.

La riflessione di Joseph offre una lezione che va oltre il mercato britannico: nessun distributore ha il dovere di far crescere il marchio di una cantina. **Spetta al produttore dimostrare perché il proprio vino merita attenzione e quale valore può generare per chi lo distribuisce.** Nell'export, la vera sfida non è soltanto trovare uno scaffale, ma costruire le condizioni per continuare a occuparlo senza essere facilmente sostituiti.

Punti chiave:

1. **Distribuzione sempre più concentrata:** le acquisizioni stanno riducendo il numero di operatori capaci di garantire una presenza commerciale nazionale.
2. **Importatori più potenti:** trovare un distributore non significa ottenere automaticamente visibilità e supporto commerciale.
3. **Pressione della GDO:** private label e promozioni aggressive mettono a rischio identità e marginalità dei marchi.
4. **Regno Unito mercato strategico:** nel 2025 l’Italia è stata il primo fornitore di vino britannico per volume, con 2,9 milioni di ettolitri.
5. **Nuove strategie per le cantine:** servono identità riconoscibili, relazioni commerciali solide e diversificazione dei canali di vendita.