

USA, analisi vendita diretta: quali sono gli approcci che differenziano le aziende top da quelle in difficoltà?

scritto da Emanuele Fiorio | 12 Luglio 2026



Il mercato del vino premium negli USA vive una profonda polarizzazione. Il Report DtC 2026 di Silicon Valley Bank evidenzia un divario netto: le cantine orientate al cliente registrano ricavi a +22%, mentre chi punta solo al taglio dei costi crolla a -13%. Con le visite in tasting room in calo costante, la sfida si sposta fuori dall'azienda.

La fase più acuta della tempesta post-pandemica sembra ormai alle spalle, ma per il settore vitivinicolo la stabilità non coincide ancora con la ripresa. I segnali quantitativi indicano che il calo dei volumi e delle vendite complessive

sta rallentando, ma **la domanda globale non mostra ancora una reale inversione di tendenza.**

In questo scenario di stasi apparente, sta emergendo un fenomeno molto più profondo e strutturale: una **polarizzazione senza precedenti** tra le aziende che continuano a prosperare e quelle che scivolano rapidamente verso il basso.

A fare chiarezza su questa dinamica è la quindicesima edizione del ***Direct-to-Consumer (DtC) Wine Report*** pubblicato dalla Wine Division della Silicon Valley Bank (oggi parte di First Citizens Bank). Basato sulle **risposte di 450 cantine familiari americane**, lo studio rivela una forbice impressionante: le aziende posizionate **al vertice delle performance (top quartile)** hanno registrato una crescita dei ricavi del **22% nel 2025**, mentre le cantine in basso (**bottom quartile**) hanno subito una **contrazione del 13%**. In mezzo, le cantine si trovano bloccate a **crescita zero**.

Una questione di mentalità: guardare fuori o guardare dentro

L'elemento più dirompente emerso dall'analisi di Rob McMillan, fondatore della divisione vino di SVB, è che questo divario non è dettato dal blasone della denominazione, dal prestigio del terroir o dalle dimensioni della cantina. **La vera discriminante risiede nella modalità strategica ed esecutiva** con cui i produttori affrontano il mercato.

Le **cantine ad alte prestazioni** adottano una strategia orientata verso l'esterno, focalizzandosi sui clienti, sulla solidità delle relazioni e sul valore percepito del brand. La domanda che guida i loro manager è aperta all'ascolto: *"Come possiamo comprendere ciò che il nostro consumatore target desidera e fare in modo che desideri ciò che vendiamo?"*.

Al contrario, le **cantine in difficoltà** tendono a chiudersi in un approccio orientato verso l'interno, ossessionate

dall'ottimizzazione dei costi operativi e dall'efficienza aziendale. Il loro interrogativo principale tradisce una forte reattività: *“Con l'aumento dei costi, come possiamo produrre a un prezzo più basso ciò che già vendiamo?”*. Una prospettiva che McMillan liquida con una dura verità commerciale: pur essendo l'efficienza un prerequisito fondamentale per stare sul mercato, **nessuna azienda può crescere tagliando semplicemente i costi**, poiché è la costruzione del marchio a rendere desiderabile un vino.

La trappola degli sconti e la tenuta dei prezzi premium

Questa divergenza di mentalità si riflette in modo nitido nelle politiche di prezzo. Di fronte al rallentamento dei consumi, la tentazione di abbassare i prezzi per far girare i magazzini è forte, ma rischia di rivelarsi un boomerang distruttivo per il posizionamento.

I dati dimostrano che **le cantine di successo sono il 60% più propense ad aumentare i prezzi delle bottiglie** rispetto ai concorrenti in crisi. Difendere il prezzo significa proteggere la *brand equity*.

Chi applica sconti lineari e indiscriminati lancia un segnale di debolezza che logora l'immagine aziendale nel lungo periodo. Le cantine top non rinunciano alle promozioni, ma le gestiscono in modo strategico: scelgono di **azzerare o scontare i costi di spedizione** – una delle barriere d'acquisto più sentite nel DtC – oppure creano dei bundle di prodotto o includono una bottiglia in omaggio a fronte dell'acquisto di un'intera cassa, lasciando intatto il valore nominale della singola etichetta.

Sul fronte opposto, le cantine meno performanti hanno una probabilità doppia di ricorrere a tagli di prezzo diretti e a liquidazioni tramite intermediari per liberarsi delle vecchie annate.

Il nodo delle Tasting Room: flussi in calo e l'illusione dei prezzi tagliati

Per trent'anni il modello di vendita diretta negli USA si è basato su un presupposto geografico: il cliente viaggia verso i territori del vino, entra nella tasting room, assaggia e si iscrive al wine club. Oggi quel meccanismo mostra vistosi segni di logoramento. I dati di Commerce7 su un campione costante di 363 cantine evidenziano una **contrazione sistematica delle prenotazioni e delle visite, con un calo medio annuo vicino al 2%** che colpisce in modo trasversale tutte le regioni premium.

Molte cantine in declino hanno diagnosticato erroneamente il problema, ritenendo che la colpa fosse della struttura fisica o del layout, investendo ingenti capitali in ristrutturazioni dei locali. Ma se i flussi turistici verso i territori del vino diminuiscono, **rinnovare le mura non basta a invertire la rotta.**

Un altro tentativo diffuso è stato il **taglio dei prezzi delle degustazioni (tasting fees)**, una pratica che nel 2025 è raddoppiata arrivando a coinvolgere il 15,5% delle aziende. I risultati complessivi sono però fallimentari o incerti: **solo il 25,5% di chi ha abbassato i prezzi delle degustazioni ha visto un reale miglioramento delle visite**, mentre per quasi la metà del campione la mossa non ha prodotto benefici o ha dato esiti inconcludenti.

Come evidenziato dalla consulente di marketing Barbara Gorder, **la concorrenza negli Stati Uniti è letteralmente esplosa**, passando da circa 7.500 cantine nel 2019 a ben 11.000 nel 2026. Con una tale densità di offerta che si contende lo stesso consumatore, la riduzione dei prezzi non è una strategia comunicativa efficace; **l'unica via d'uscita è tornare a investire in modo mirato in comunicazione** per intercettare il pubblico fuori dai confini locali.

Le cantine del segmento top stanno cambiando paradigma: non vedono più la tasting room come il punto di arrivo della relazione, ma come un **motore di acquisizione e profilazione**, dove il successo si misura sui tassi di conversione in acquisti e sul livello di gradimento dell'esperienza, non sul volume di traffico lineare.

Wine Club sotto pressione: redditività e rischio di abbandono

Anche i **wine club**, storicamente la colonna portante della vendita diretta (che insieme alle tasting room genera oltre il 70% del fatturato premium complessivo), stanno vivendo una **fase di profonda transizione**. Il tasso di acquisizione di nuovi membri è ormai quasi interamente compensato dal tasso di cancellazione (attrition rate), rendendo la crescita netta della base associativa piatta o negativa per molte aziende. Questo accade anche perché la base clienti sta vivendo un ricambio generazionale, con l'ingresso di consumatori più giovani che mostrano abitudini di permanenza e d'acquisto diverse rispetto ai soci storici con una tenure più lunga.

La redditività resta un nervo scoperto per il comparto. L'analista finanziario di SVB Paul Dugoni ha evidenziato come, analizzando i bilanci di circa 100 cantine clienti, **quasi il 50% delle aziende non sia redditizio**, nonostante un prezzo medio posizionato attorno ai 75 dollari a bottiglia. Le aziende che mantengono solidità finanziaria sono quelle capaci di **analizzare i margini non sul totale, ma a livello della singola etichetta**, eliminando i vini che non generano ritorni positivi.

In questo contesto di pressione sui margini, Ed Feuchuk, Direttore Generale di Farm Collective Napa Valley, mette in guardia i produttori da un errore frequente: la tentazione di compensare il calo di nuovi iscritti aumentando la pressione economica o la frequenza di acquisto sui soci storici rimasti.

“È una linea sottile” avverte Feuchuk, “perché se si stringe troppo la presa sui membri del club, il tasso di abbandono salirà in modo vertiginoso”.

Andare dove si trova il cliente: la strategia del futuro

Se il consumatore non viaggia più verso la cantina con la frequenza del passato, la soluzione per “trovare il futuro” (*find next*, per usare l’espressione di McMillan) è una sola: **portare il brand direttamente dove risiedono i clienti.**

Le cantine che stanno guidando la crescita stanno attuando una svolta geografica e relazionale fuori dalle proprie mura:

- organizzano **degustazioni itineranti e micro-eventi privati** nelle aree urbane a più alta densità di iscritti al proprio club.
- Utilizzano una **segmentazione demografica accurata per i canali social** e le campagne pubblicitarie digitali, parlando a gruppi specifici con comunicazioni su misura.
- Sviluppano **esperienze a distanza**, come l’invio di kit di degustazione a casa abbinati a tasting virtuali guidati.
- Puntano su **esperienze ultra-curate e private one-to-one** all’interno della cantina per aumentare il valore medio dell’ordine di ogni singolo ospite, piuttosto che accumulare eventi di massa finalizzati solo a fare numero.

La conclusione del report della Silicon Valley Bank non lascia spazio a illusioni ma apre alla speranza per chi saprà evolversi. Il mercato complessivo raggiungerà probabilmente una **fase di crescita zero tra il 2027 e il 2028**. Prima di allora, il settore dovrà necessariamente attraversare una fase di contrazione in cui le aziende meno strutturate e bloccate in vecchi schemi operativi (il bottom quartile) saranno destinate a uscire dal mercato o ristrutturarsi radicalmente.

Sarà proprio questo ridimensionamento a porre le basi per una ripresa sana.

La vendita diretta non è affatto un modello superato, ma richiede un'evoluzione di mentalità: l'era in cui bastava aprire il portone della tenuta e attendere i turisti è tramontata definitivamente. Il futuro appartiene a chi saprà investire sul valore del proprio marchio e sulla profondità delle relazioni umane, ovunque si trovi il consumatore.

Punti chiave:

1. **Forte polarizzazione del mercato:** Le cantine nel quarto superiore delle performance crescono del 22%, mentre le aziende meno performanti subiscono un calo del 13%.
2. **Mentalità orientata all'esterno:** Il successo non dipende dai tagli operativi, ma dalla capacità di costruire il brand e generare desiderabilità nel consumatore.
3. **Politiche di prezzo strategiche:** Le aziende top difendono il valore del marchio aumentando i prezzi e offrendo vantaggi indiretti, come la spedizione gratuita.
4. **Crisi delle tasting room tradizionali:** Le visite in cantina registrano una contrazione costante del 2% annuo e l'abbassamento dei prezzi delle degustazioni si rivela inefficace.
5. **Cambio di paradigma geografico:** Per battere la stasi dei wine club è necessario intercettare il consumatore direttamente nelle aree urbane con micro-eventi e relazioni mirate.