

Fashion e Wine & Food: stessa strategia, sfide diverse. La ricerca Pambianco-BIP sul Made in Italy

scritto da Redazione Wine Meridian | 12 Giugno 2026



La ricerca Pambianco-BIP fotografa le priorità strategiche di Fashion e Wine & Food italiani: internazionalizzazione, rafforzamento del brand, relazione diretta con il consumatore e adozione dell'intelligenza artificiale accomunano i due settori. Emergono però sfide distinte – normalizzazione nel Fashion, frammentazione strutturale nel Wine & Food – in un contesto segnato da incertezza geopolitica e volatilità dei consumi.

In un contesto caratterizzato da crescente instabilità geopolitica, volatilità dei consumi e pressione sui margini,

Fashion e Wine & Food condividono oggi una visione strategica sorprendentemente simile. È quanto emerge da una ricerca condotta da Pambianco in collaborazione con la divisione Corporate Finance & Strategy di BIP, intervistando imprenditori e top manager di aziende italiane di riferimento.

La prima evidenza è chiara: il mercato europeo non basta più. Per entrambi i settori, la crescita passa da un'internazionalizzazione più spinta e gli Stati Uniti restano il mercato più ambito, nonostante l'incertezza legata a dazi e tensioni internazionali. A seguire Medio Oriente e Asia sono tra le aree considerate più promettenti dal settore Fashion, mentre il settore Wine & Food si focalizza sul consolidamento dei mercati già aperti e sull'esplorazione di nuovi mercati potenziali tra cui l'Africa.

Il Sud America viene osservato da entrambi i settori come opportunità emergente da studiare con attenzione. **A unire Fashion e Wine & Food è anche la crescente attenzione verso la relazione diretta con il consumatore.** La disintermediazione è diventata una leva strategica per rafforzare il controllo sul brand, migliorare la conoscenza del cliente e proteggere la marginalità.

In questo percorso, negozi fisici, hospitality ed e-commerce assumono sempre più il ruolo di luoghi di esperienza e narrazione, oltre che di vendita. **Il brand si conferma uno degli asset più importanti per affrontare un consumatore sempre meno fedele, più informato e più selettivo.** In entrambi i comparti, storytelling, autenticità ed esperienza sono considerati elementi essenziali per costruire valore e differenziazione in un mercato sempre più competitivo.

Anche sul fronte tecnologico emerge una forte convergenza. **L'intelligenza artificiale è ormai entrata nell'agenda strategica della maggior parte delle aziende intervistate,** con applicazioni che spaziano dall'analisi dei dati alla customer experience, fino all'ottimizzazione delle

operations. La vera sfida, secondo i manager, riguarda la qualità dei dati e la capacità delle organizzazioni di integrare efficacemente nuovi strumenti e competenze.

Le differenze tra i due settori emergono soprattutto nelle modalità in cui queste sfide si stanno palesando. **Nel Fashion, dopo gli anni di forte crescita successivi alla pandemia, il mercato è entrato in una fase di normalizzazione.** Le aziende stanno reagendo investendo nel rafforzamento del brand, nello sviluppo dei canali diretti e nel ritorno alla centralità del prodotto come elemento distintivo della propria proposta di valore.

Per il Wine & Food, invece, la sfida è ancora più strutturale. Il settore si confronta con un cambiamento delle abitudini di consumo, in particolare nel vino, dove salutismo e moderazione stanno incidendo sulla domanda. La caratteristica più distintiva del wine & food rispetto al lifestyle è il grado di frammentazione del settore: realtà medio-piccole che competono su identità e qualità, ma che faticano a raggiungere la dimensione necessaria per presidiare i mercati internazionali in modo efficace.

Nei prossimi anni sono attese pertanto ulteriori aggregazioni, volte a generare sinergie soprattutto a livello distributivo. **A questo si aggiungono la pressione esercitata dalla grande distribuzione e la difficoltà di trasferire a valle l'aumento dei costi di energia, materie prime e fertilizzanti.** In questo contesto, export e innovazione di prodotto diventano leve decisive per sostenere la crescita.

Sul piano organizzativo, la ricerca evidenzia un'evoluzione comune: **le imprese familiari, ancora predominanti in entrambi i comparti, stanno accelerando i processi di managerializzazione,** mantenendo però una forte identità imprenditoriale e una visione di lungo periodo. Parallelamente, la capacità di attrarre e trattenere talenti emerge come una delle principali priorità, soprattutto per

competenze commerciali, digitali e internazionali.

Ha commentato Alessio Candi, Consulting & M&A Director Pambianco: **“Se esiste un elemento che accomuna tutti gli intervistati, è certamente la percezione dell’incertezza come nuova normalità.”** Dazi, tensioni geopolitiche, volatilità dei mercati e cambiamento dei consumi rendono sempre più difficile per i vertici aziendali pianificare nel lungo periodo. In questo nuovo scenario, la differenza sarà determinata dalla capacità di eseguire le strategie con rapidità, disciplina e coerenza.

“Abbiamo ascoltato la voce degli operatori del settore ed emerge con chiarezza come Fashion e Wine & Food condividano oggi le stesse grandi priorità: internazionalizzazione, forza del brand, relazione diretta con il consumatore, innovazione di processo e tecnologica, governance snella ed efficace. **La sfida è saperla tradurre in azioni concrete con rapidità e disciplina, grazie alle giuste competenze manageriali.**” afferma Simona Dossena, Global Head of Strategy BIP.

Punti chiave

- 1. USA primo mercato target per Fashion e Wine & Food italiani**, nonostante dazi e tensioni geopolitiche crescenti.
- 2. Disintermediazione e canali diretti diventano leve strategiche** per proteggere margini e rafforzare il brand.
- 3. L’intelligenza artificiale entra nell’agenda di quasi tutte le aziende intervistate**, dalla customer experience alle operations.
- 4. Wine & Food più frammentato**: le realtà medio-piccole faticano a presidiare i mercati internazionali senza aggregazioni.

5. **Imprese familiari in evoluzione:** accelerano la managerializzazione mantenendo identità imprenditoriale e visione di lungo periodo.