



**fondazione
banfi**

VIII Edizione
SUMMER SCHOOL SANGUIS JOVIS

HERITAGE
Frontiera del valore tra terroir e storytelling



L'impresa familiare nel settore vino

Prof. Lorenzo Zanni (Università di Siena)

- Laureato con lode presso la Facoltà di Economia dell'Università di Firenze. Ha svolto attività di docenza presso l'Università del Molise (1989-1999), l'Università di Firenze (1999-2001). Dal 2001 è Professore Ordinario presso Dipartimento di Studi Aziendali e Giuridici dell'Università di Siena dove insegna Marketing, Marketing Internazionale, International Management.
- Prorettore al trasferimento tecnologico dell'Università di Siena (2008-2022), attualmente è presidente della Commissione Spin off di Ateneo
- Nel settore del vino è stato membro del Comitato Scientifico di Enoteca Italiana (2014-2016) e del Comitato Tecnico Scientifico di Equalitas (2016-2023).
- Ha pubblicato numerosi lavori su settore del vino (articoli su riviste, capitoli di libro, interventi a convegni) e ha svolto diverse ricerche in collaborazione con aziende private ed enti di settore (Equalitas, Donne del Vino).
- Docente del Master «Vini italiani e mercati internazionali» (Scuola Superiore Sant'Anna- Pisa)



fondazione banfi

SANGUIS JOVIS

ALTA SCUOLA DEL SANGIOVESE

OBIETTIVI

Obiettivo: fornire una panoramica sulle imprese familiari del vino in Italia per identificare i loro caratteri distintivi, le principali fonti del loro vantaggio competitivo, il loro ruolo come elementi dell'heritage dei territori del vino.

Interrogativi a cui si intende rispondere:

1. Quali criteri si possono utilizzare per identificare *i modelli di impresa* del vino presenti in Italia? (Slide 5-10)
2. Una volta identificati i diversi modelli di impresa quali sono i principali *caratteri distintivi delle imprese familiari*? (Slide 11-23)
3. In termini di *scenari da affrontare* è possibile individuare delle *sfide comuni* da gestire per il mondo del vino? Quali cambiamenti sociali e di mercato influenzano le imprese del vino in Italia e nel mondo? (Slide 24-26)
4. E' possibile identificare alcuni esempi di *strategie di imprese familiari* che consentono di tenere in equilibrio tradizione e innovazione? (Slide 27-43)



PREMESSA

- LE IMPRESE DEL VINO NON SONO TUTTE UGUALI E LE IMPRESE FAMILIARI ITALIANE PRESENTANO ELEMENTI DI SPECIFICITA' RISPETTO AD ALTRI MODELLI DI BUSINESS
- NON ESISTE UN UNICO MODELLO DI IMPRESA DEL VINO «VINCENTE»
- PUR DOVENDO GESTIRE SFIDE COMUNI, NEL MERCATO SONO PERSEGUIBILI STRATEGIE DIVERSE CHE DEVONO TENERE CONTO DELLE CARATTERISTICHE AZIENDALI E DEL CONTESTO ESTERNO (TERRITORIO, MERCATO)
- NON ESISTE UNA «ONE BEST WAY» PER CREARE UN VANTAGGIO COMPETITIVO DIFENDIBILE NEL TEMPO, LE TRAIETTORIE DI SVILUPPO POSSONO PRENDERE STRADE DIVERSE



PARTE 1

I MODELLI DI IMPRESA DEL VINO PREVALENTI IN ITALIA ED I LORO CARATTERI DISTINTIVI



1) QUALI CRITERI SI POSSONO UTILIZZARE PER IDENTIFICARE I MODELLI DI IMPRESA DEL VINO

- DIMENSIONI AZIENDALI
 - micro e piccole imprese
 - medie e grandi imprese
- MODELLI DI GOVERNANCE (ASSETTO PROPRIETARIO E IMPRENDITORIALE)
 - familiari
 - manageriali
 - cooperative
- TERRITORI (GEOGRAFIA)
 - mono-estate o multi-estate
 - solo terroir italiani - IDE stranieri (in entrata e in uscita)
 - branding territori (regioni, cluster, denominazione)



Alcune variabili rilevanti

PARTE 1: FATTORI INTERNI

- DIMENSIONI AZIENDALI
 - Economie di scala/di scopo
 - Specializzazione e quantità delle risorse umane/tecnologiche
 - Grado di integrazione verticale e posizionamento azienda lungo la filiera vino (viticoltori; trasformatori e imbottigliatori; distributori)
- MODELLI DI GOVERNANCE (ASSETTO PROPRIETARIO E IMPRENDITORIALE)
 - Livello di capitalizzazione
 - Natura delle risorse e competenze aziendali
 - Logica del vertice aziendale (familiare, finanziaria, mutualistica)

PARTE 2: FATTORI ESTERNI

- TERRITORI (GEOGRAFIA)
 - mono-estate (specializzazione) o multi-estate
- TIPO DI MERCATO E CLIENTI SERVITI (influenza la strategia di marketing)
 - Fasce di prezzo: leadership di costo; differenziazione; nicchia
 - Paesi: capacità di export e di presidio mercati esteri
 - Posizionamento di mercato: ampiezza gamma e portafoglio prodotti



I NUMERI DELLE AZIENDE DEL VINO IN ITALIA (UIV, 2022)

- **Numerosità:** l'Unione italiana Vini nel 2022 censiva **255mila** aziende viticole presenti in Italia, che rappresentano il 23% del totale delle imprese agricole censite da Istat (1,1 milioni)
- **Distribuzione territoriale:** l'incidenza del vino sul totale delle imprese agricole per regioni vede, nell'ordine, il Trentino (43%), seguito dal Veneto (32%), e dalla Toscana ed Emilia-Romagna (31%).
- **Aumenta il grado di concentrazione del mercato nel ventennio 2000-2020**, pur in un quadro generale ancora molto frammentato:
 - a. Si riduce il numero delle imprese (erano 791mila nell'anno 2000; -68%) ma nel complesso tiene la superficie vitata (-11%)
 - b. Aumenta la dimensione media e le aziende sono più strutturate con più superficie media per ettari vitati (passa da 0,9 a 2,5 h; +174%)
 - c. Aumentano le esportazioni: +165% (il vino rappresenta il 14% del surplus commerciale del Made in Italy)
- **Resta elevato il gap dimensionale rispetto ai principali competitor internazionali:**

«La strada è quella giusta, anche se manca ancora molto per avvicinarsi alla superficie media dei nostri principali competitor, come Australia, Usa e Nuova Zelanda o, più vicino a noi, di una Francia che conta una dimensione media per azienda di cinque volte superiore alla nostra” (L. Frescobaldi - Presidente UIV).



Classifica aziende italiane del vino per fatturato 2024 (Mediobanca 2025)

N.	Azienda	Forma giuridica	Fatturato 2024 (euro)	Var. % su 2023
1	Cantine Riunite (GIV)	Coop. Reggio Emilia	676,6 milioni	+0,6%
2	Argea	Gruppo (fondo Clessidra)	464,2 milioni	+3,3%
3	Italian Wine Brands (IWB)	Gruppo (quotato in borsa)	401,9 milioni	-6,3%
4	Gruppo Caviro	Coop. Faenza	385,2 milioni	-9,0%
5	Antinori	Famiglia Antinori (26 ^a generazione)	261,6 milioni	+7,4 %
6	Cavit	Coop. Trento	253,3 milioni	-5,2%
7	La Marca	Coop. Treviso	251,0 milioni	+11,0%
8	Herita Marzotto Wine Estates	Famiglia Marzotto (Zignago Holding - 3 ^a generazione)	248,2 milioni	-2,8 %
12	Zonin 1821	Famiglia Zonin (7 ^a generazione)	219,3 milioni	+4,7%
13	Mack & Schühle Italia	Famiglia Angelillo (1 ^a generazione)	205,6 milioni	+19,3%



I MODELLI DI IMPRESA DEL VINO: CARATTERI DISTINTIVI



A) GRANDI GRUPPI GLOBAL PLAYER

- Logica manageriale e finanziaria
- Crescita per vie esterne (M&A, accordi)
- Presidio mercati esteri (export oriented)



B) AZIENDE FAMILIARI

- Ruolo famiglia e transizione generazionale
- Heritage territorio/storia impresa
- Crescita organica (gradualità)



C) MONDO COOPERATIVE

- Economie di scala e controllo costi
- Logica mutualistica
- Crescita per linee esterne (alleanze)



D) MICRO E PICCOLE IMPRESE

- Logica locale (tradizione)
- Start up innovative
- Imprese femminili

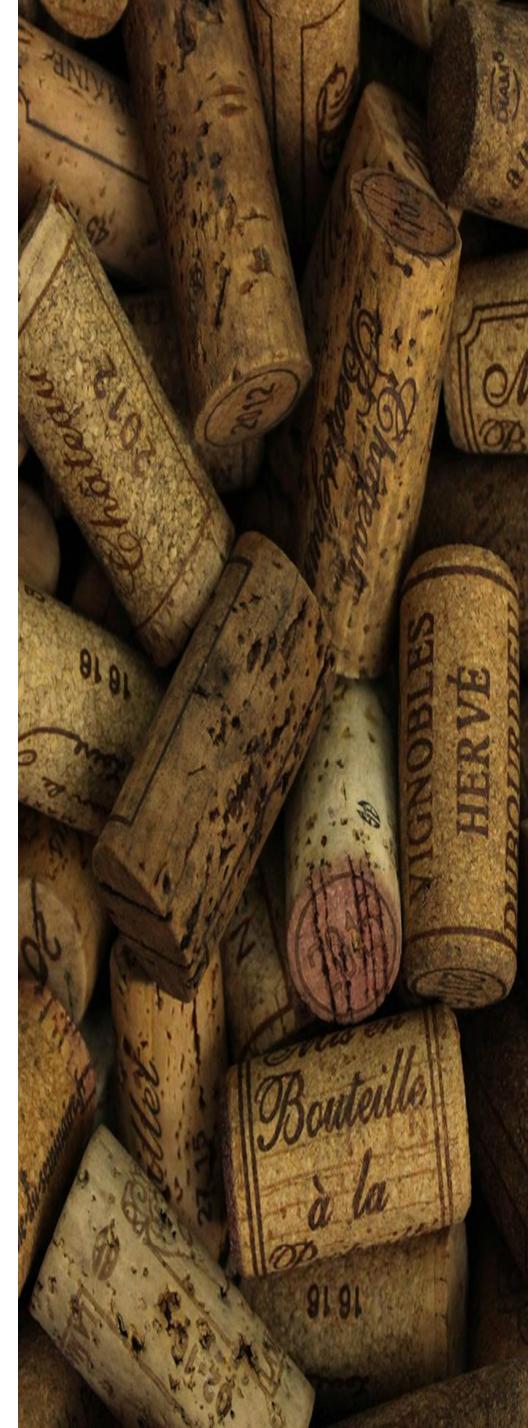
PARTE 2

SPECIFICITÀ DELLE IMPRESE FAMILIARI DEL VINO

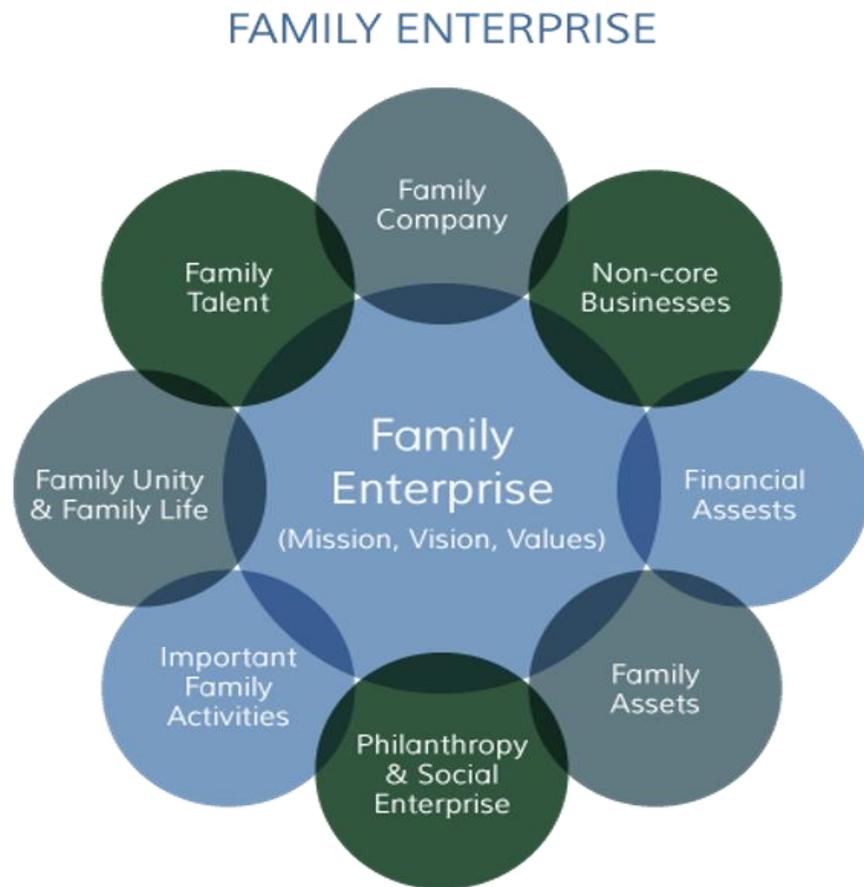


ALCUNE SPECIFICITA' DELLE IMPRESE FAMILIARI

1. Quali sono le **variabili rilevanti** da considerare nelle «*family enterprise*» (Davies, 2013)
2. Cosa significa **garantire la sostenibilità di una famiglia** nel tempo (Davies, 2014)
3. Quale modello interpretativo adottare se si analizzano **gli assetti di governo di una impresa familiare** (Tagiuri-Davies, 1978; Davies, 1982)
4. Quali sono le **traiettorie evolutive** delle imprese e della ricchezza familiare (Davies, 2013)
5. Quali sono **gli stadi evolutivi e i modelli organizzativi della proprietà** di un'azienda familiare (Gersick et al., 1997).
6. **Alcuni consigli generali** per preservare la ricchezza familiare.
7. Quale ruolo hanno le **imprese familiari in Italia e nel settore del vino**
8. Quali sono le peculiarità delle cd. «**Long lasting wineries**» (Devigili, Cordero di Montezemolo, Zanni, 2010).



1) LE VARIABILI RILEVANTI DI UNA “FAMILY ENTERPRISE” (Davis, 2013)



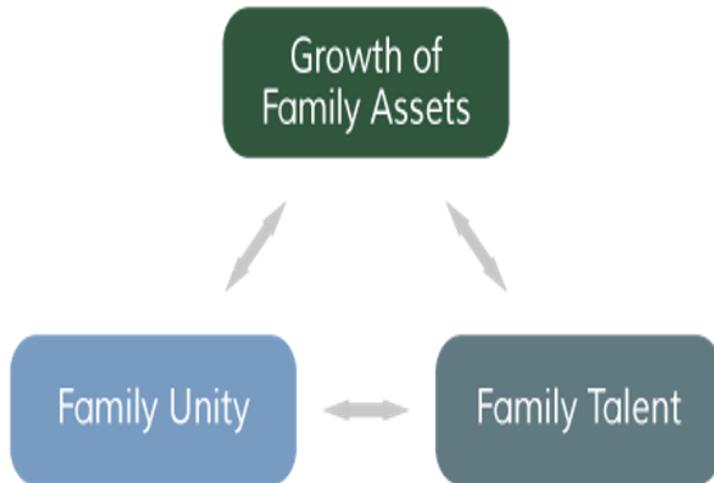
JOHN A. DAVIS, 2013

- Sono diverse le variabili in gioco che definiscono le famiglie, le attività che svolgono, che le perpetuano.
- Se le famiglie allargano l'obiettivo per tenere conto di tutte le attività (non solo economiche), consentono strategie più approfondite e coordinate e una continuità a lungo termine.
- Le attività devono essere governate in modo equilibrato per evitare che i problemi si diffondano ad altre attività
- L'obiettivo di una famiglia è organizzare e gestire questa complessità in modo che sia produttiva, soddisfi interessi diversi, sia trasmessa alla generazione successiva



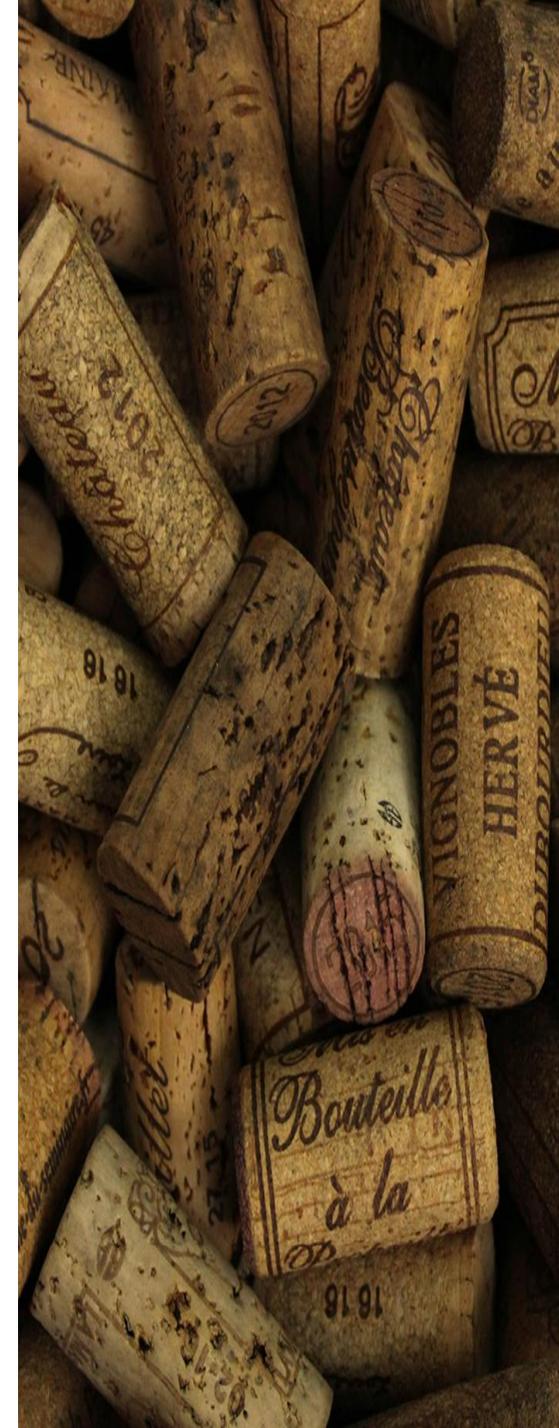
2) COME GARANTIRE LA “SOSTENIBILITÀ” DI UNA FAMIGLIA (Davis, 2014)

FAMILY SUSTAINABILITY

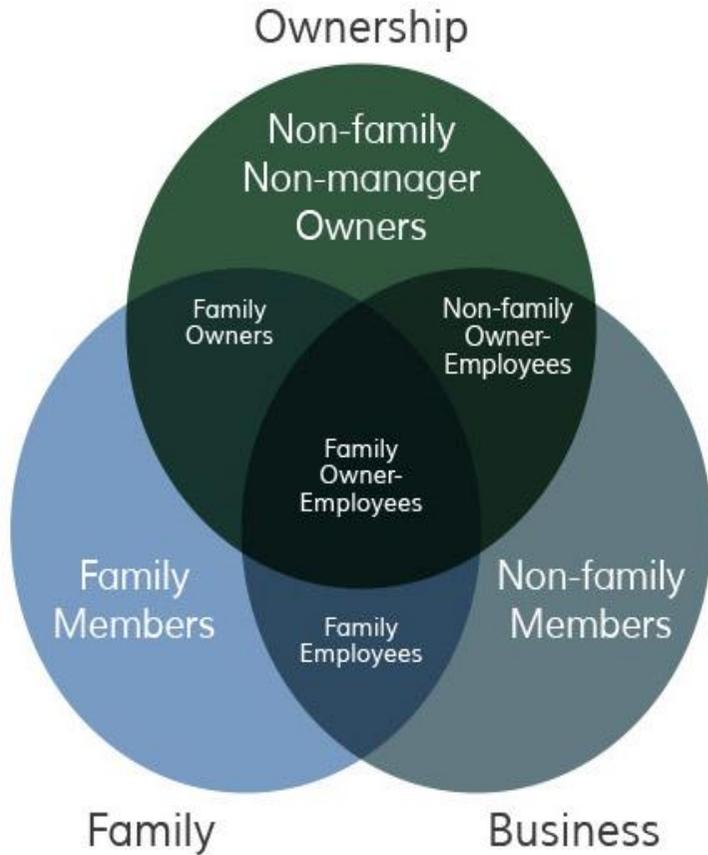


JOHN A. DAVIS, 2014

- Come sfuggire alla **legge delle «tre generazioni»**: la prima crea la ricchezza, la seconda la consolida, la terza la distrugge
- In realtà la regola delle tre generazioni non è inevitabile; è una scelta. Occorre gestire e far crescere i vertici di un triangolo: attività della famiglia; talento familiare; unità familiare
- La crescita delle attività della famiglia si ottiene adottando un approccio di portafoglio alle attività, compresa una diversificazione prudente.
- L'unità della famiglia serve per supportare le decisioni coraggiose che devono essere prese per continuare a far crescere la ricchezza e mantenere la disciplina finanziaria della famiglia
- il talento della famiglia va fatto emergere e va supportato da adeguate politiche di formazione



3) IL MODELLO DEI “TRE CERCHI” DI UN’IMPRESA FAMILIARE (Tagiuri-Davis, 1978 e 1982)



Esistono **tre sottoinsiemi di una FB** che si sovrappongono: la famiglia; la proprietà, l'azienda (manager, personale, risorse).

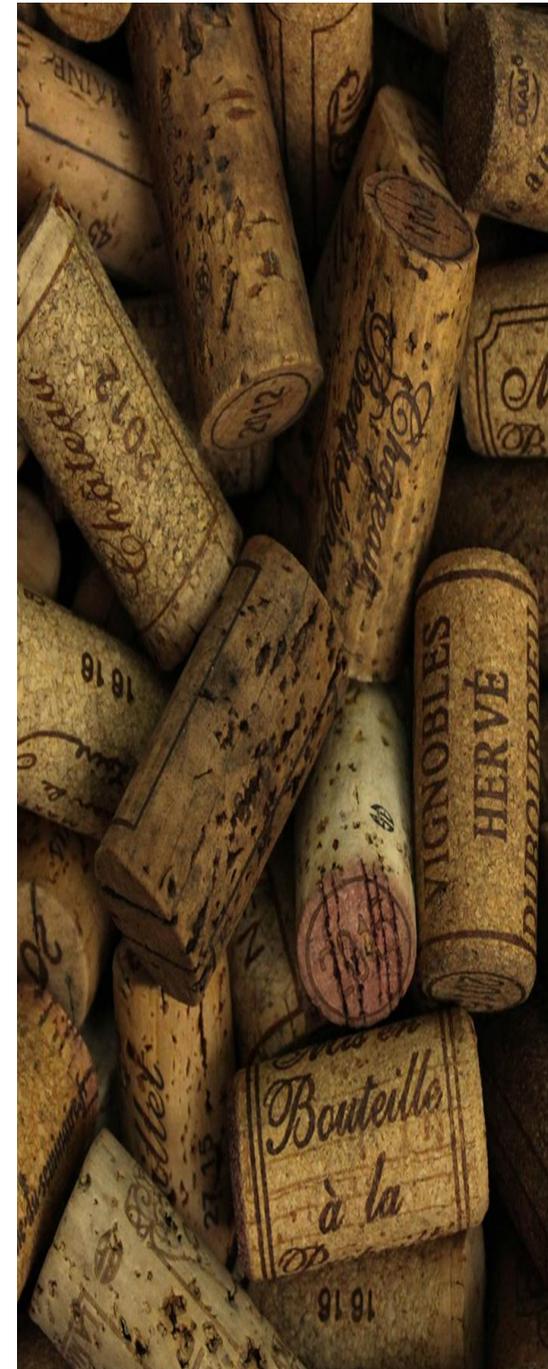
Ognuno di questi sottoinsiemi è fonte di vantaggi e svantaggi competitivi («**attributi bivalenti**»).

A causa del sovrapporsi di ruoli i membri di una famiglia possono avere **tre ruoli/interessi simultanei** nel FB :

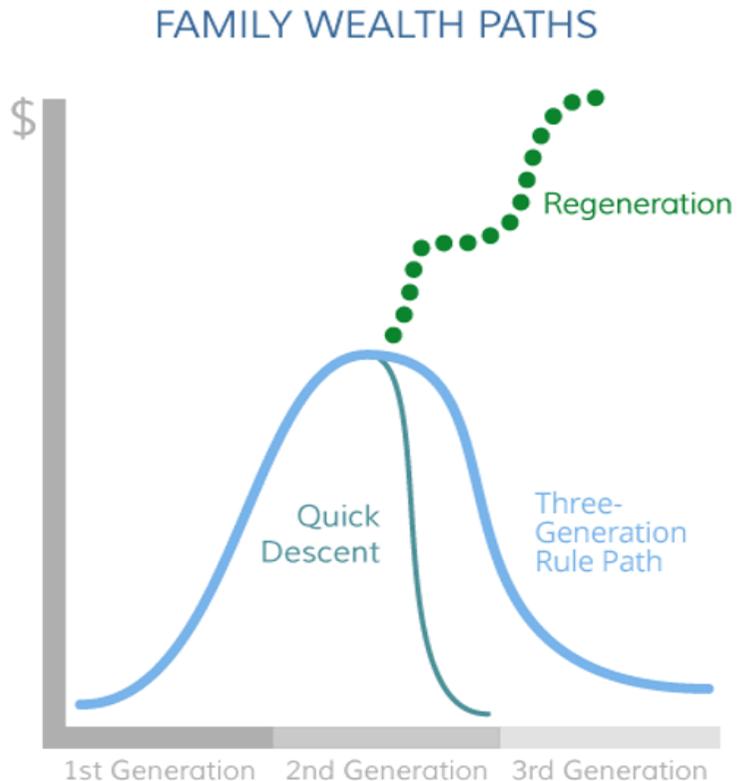
- come parenti si occupano del benessere e dell'unità della famiglia
- come proprietari sono interessati all'utile sul capitale investito e alla redditività dell'azienda
- come dirigenti/manager lavorano per l'efficacia operativa e il benessere dell'azienda

Quando uno o più parenti hanno **ruoli simultanei** nel FB il processo decisionale è più centralizzato (è più rapido, ma c'è potenziale conflitto tra norme sociali e aziendali)

- **Identità condivise:** nome di famiglia (reputazione, immagine); una storia di vita comune; coinvolgimento emotivo e confusione; linguaggio familiare privato; valori

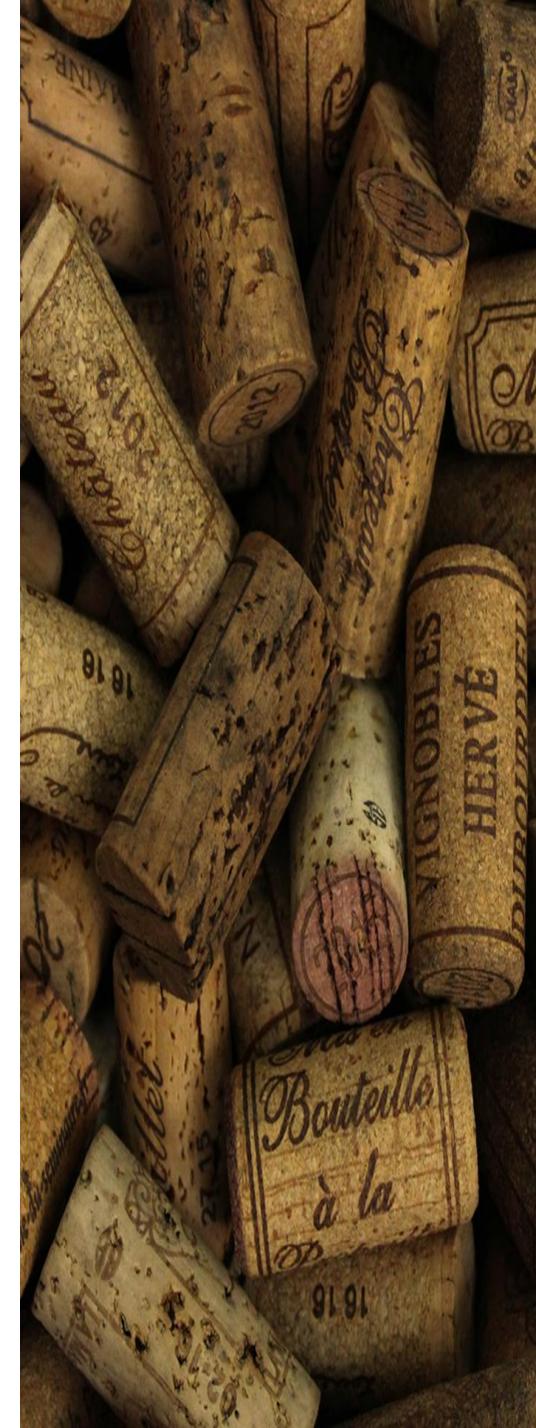


4) LE TRAIETTORIE EVOLUTIVE DELLA RICCHEZZA FAMILIARE (Davis, 2013)



JOHN A. DAVIS, 2013

- «Le imprese familiari possono essere create o distrutte, ma la **ricchezza creata** può durare per molte generazioni»
- «Per capire cosa mantiene una famiglia di successo per generazioni, segui i soldi». Gli interessi economici congiunti di una famiglia sono un centro di gravità della famiglia. Quando una famiglia decide di continuare qualcosa insieme, i membri della famiglia si uniscono attorno a una missione e uno scopo comuni per un'altra generazione. **Cambiano mentalità** per accrescere la ricchezza finanziaria complessiva della famiglia
- **Le famiglie multigenerazionali di successo** si identificano con il loro intero portafoglio di attività (compresa l'azienda familiare che è però solo uno degli asset)
- Le famiglie multigenerazionali di successo superano la "visione aziendale" per sviluppare **una strategia globale di ricchezza familiare**
- La ricchezza viaggia attraverso le generazioni e non è sempre persa per la terza generazione: **lo schema dei «sentieri della ricchezza» individua tre traiettorie possibili**



4bis) LE TRE TRAIETTORIE DELLA RICCHEZZA FAMILIARE

1) RALLENTA E POI DIMINUISCE,:

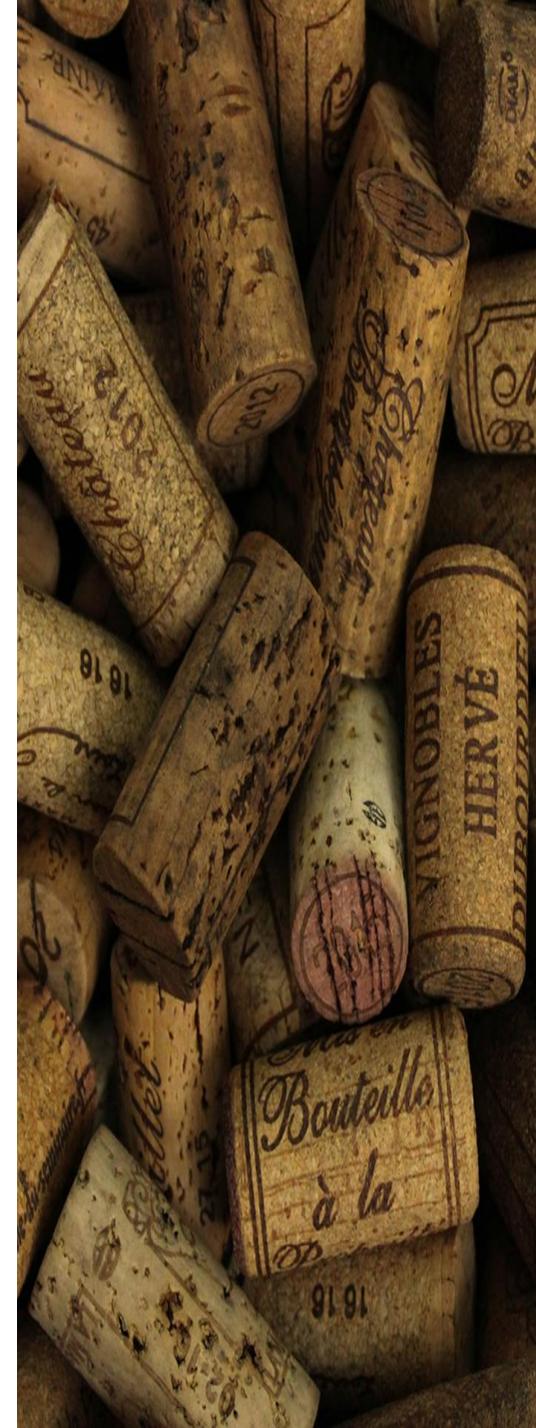
- La famiglia consuma i suoi beni più velocemente di quanto non generi beni;
- Il business è in una fase di maturazione o di declino nel suo settore, non sta al passo con i progressi tecnologici e non è rigenerato.

2) RAPIDA DISCESA:

- La famiglia fa investimenti molto rischiosi che non vanno bene;
- Le attività finanziarie sono divise per conflitti familiari, costose cause legali, divorzi, eventi tragici, ecc.

3) CRESCE E SI RIGENERA per una serie di filosofie e pratiche quali:

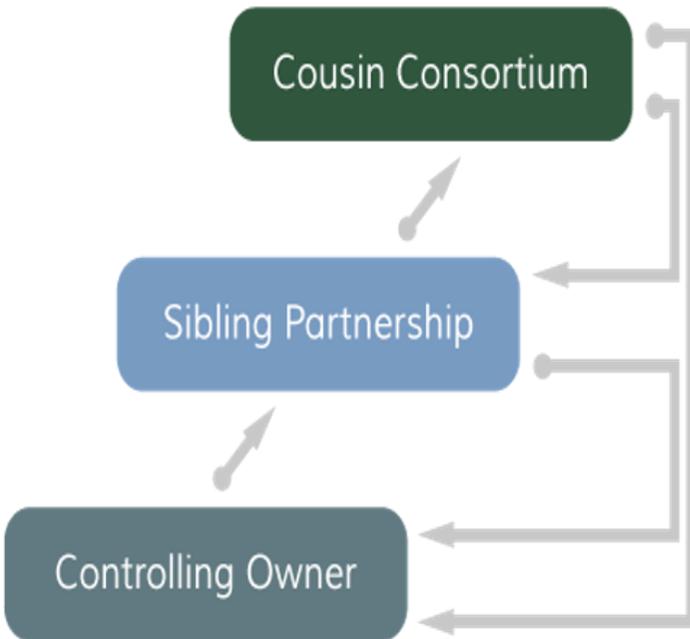
- Avere una forte capacità gestionale delle diverse operazioni
- Restare uniti come famiglia
- Rimanere concentrati sulla «mission» familiare (non necessariamente il FB)
- Controllare le spese della vita familiare
- Diversificare il rischio al momento giusto
- Sviluppare talenti familiari (i futuri creatori di ricchezza per la famiglia)



5) STADI EVOLUTIVI DELLA PROPRIETA' DI UNA IMPRESA FAMILIARE

(Gersick et al. 1997)

OWNERSHIP STAGES



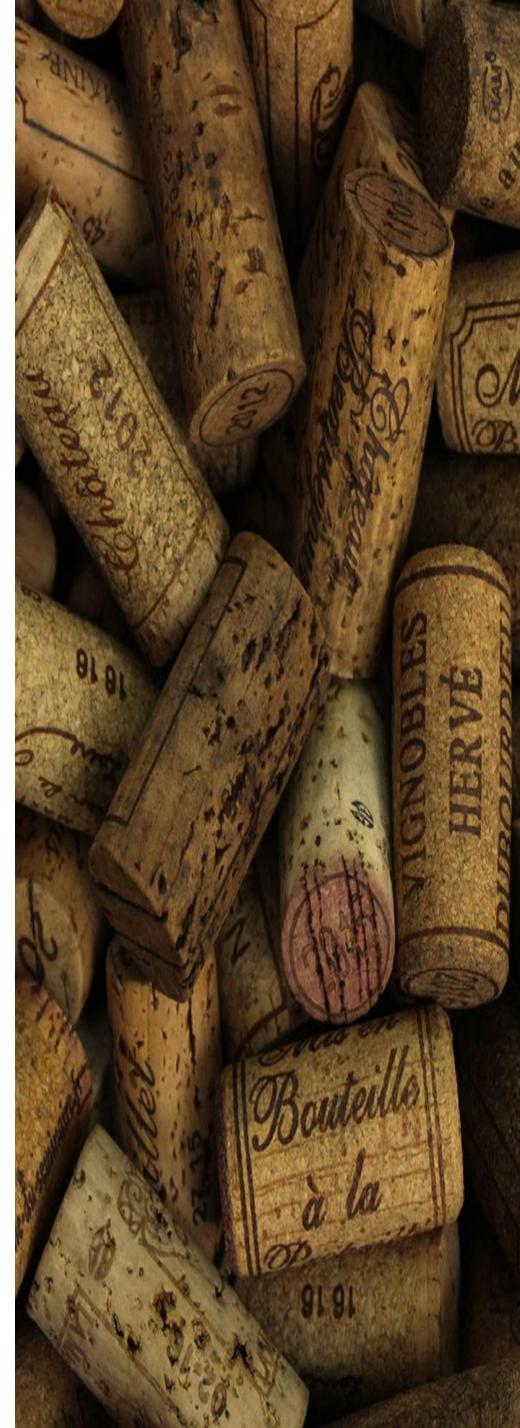
- **Fase 1 «controllo di un proprietario»** (una persona o due coniugi). In questa fase, la famiglia è in genere piccola e le relazioni familiari sono intense. Il business è quasi sempre al centro della vita della famiglia. Il fondatore è il leader, è al centro dell'attività, spesso è considerato indispensabile.
- **Fase 2 «partneriato tra fratelli»**. Le famiglie e le aziende in questa fase sono più grandi e più complesse. L'azienda si affida a una team di fratelli. Le relazioni familiari possono essere meno connesse e disperse su più nuclei familiari. Aumenta la tensione tra potere ed equità, distribuzione dividendi e reinvestimento, logiche familiari e manageriali.
- **Fase 3 «consorzio tra cugini»** (ingresso terza generazione). Famiglie e aziende ancora più grandi e complesse. In genere pochi membri della famiglia sono impiegati nell'azienda. I membri non familiari spesso gestiscono l'attività mentre la famiglia vi gravita intorno. E' cruciale restare uniti e coordinati. Emerge spesso il problema dell'accettazione delle differenze di ramo, della gestione dell'impatto psicologico della ricchezza sulle famiglie, del mantenimento di un reinvestimento aggressivo negli affari, della ridefinizione della missione familiare.

GERSICK, ET AL, GENERATION TO GENERATION, 1997



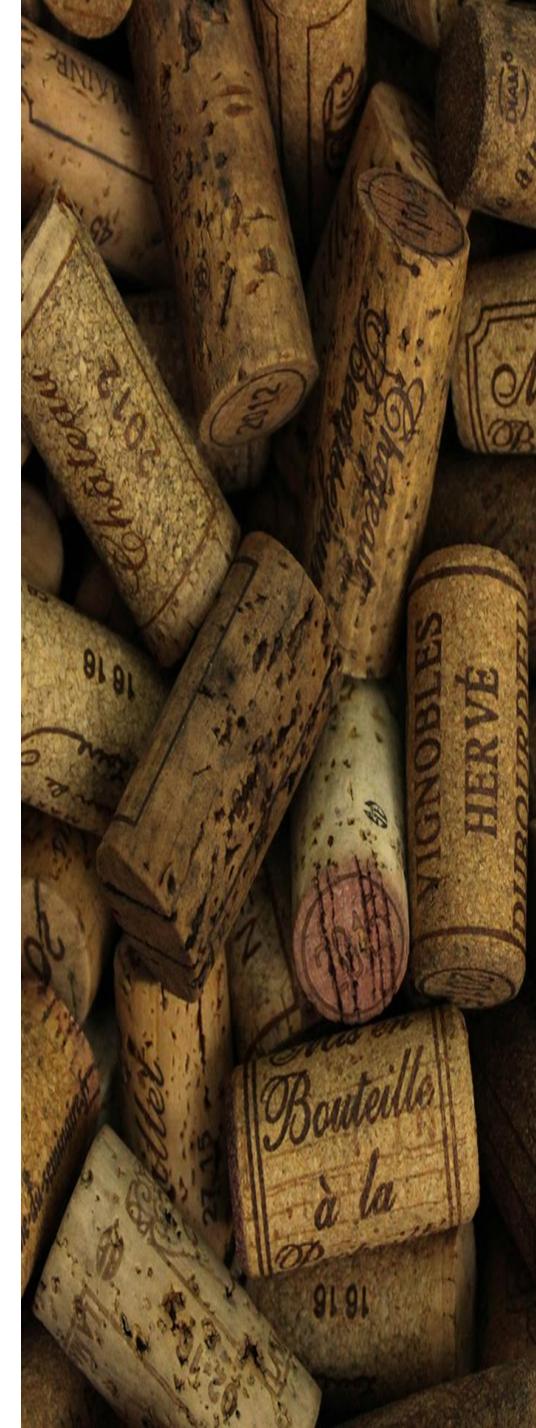
fondazione banfi

SANGUIS JOVIS
ALTA SCLÒA DEL SANG OVESE



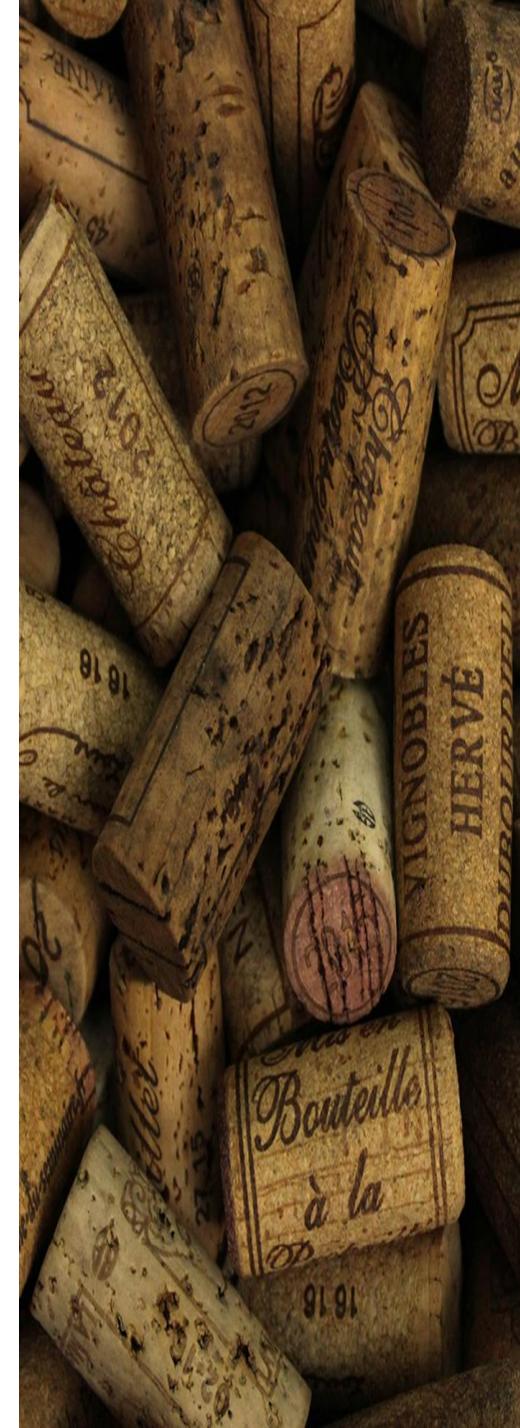
6) ALCUNI CONSIGLI PER PRESERVARE LA RICCHEZZA FAMILIARE

- **PRESERVARE LE MOTIVAZIONI** (Jaffe e Brown, 2009).
 - I genitori devono insegnare ai figli a prendersi la responsabilità di conservare la ricchezza familiare
 - Opportuno coinvolgere le giovani generazioni nelle decisioni aziendali
- **DEFINIZIONE DELLE STRATEGIE DI GESTIONE PATRIMONIALE DEL FB:**
 - Scelte di investimento
 - Pianificazione fiscale
 - Gestione del rischio e diversificazione delle attività non legate a un unico business (Zaft, 2002)
- **CREARE ARCHITETTURE SOCIETARIE DI GOVERNANCE ADEGUATE:**
 - Creazione di società separata le cui azioni saranno assegnate ai membri della famiglia, con diritti degli azionisti diversi in base al loro coinvolgimento e ruolo nel business.
 - Per garantire trasparenza e neutralità, questa società può essere gestita da un gruppo di professionisti esterni alla famiglia (trust familiare)
- **PREPARARE UN PIANO DI SUCCESSIONE:**
 - Fissare un insieme di regole («patto di famiglia») che dia chiare istruzioni sui ruoli che i membri della famiglia dovrebbero assumere dopo le dimissioni del fondatore,
 - Regolare il coinvolgimento dei membri della famiglia nell'azienda stabilendo una serie di condizioni che devono essere soddisfatte dalle persone che lavorano in azienda



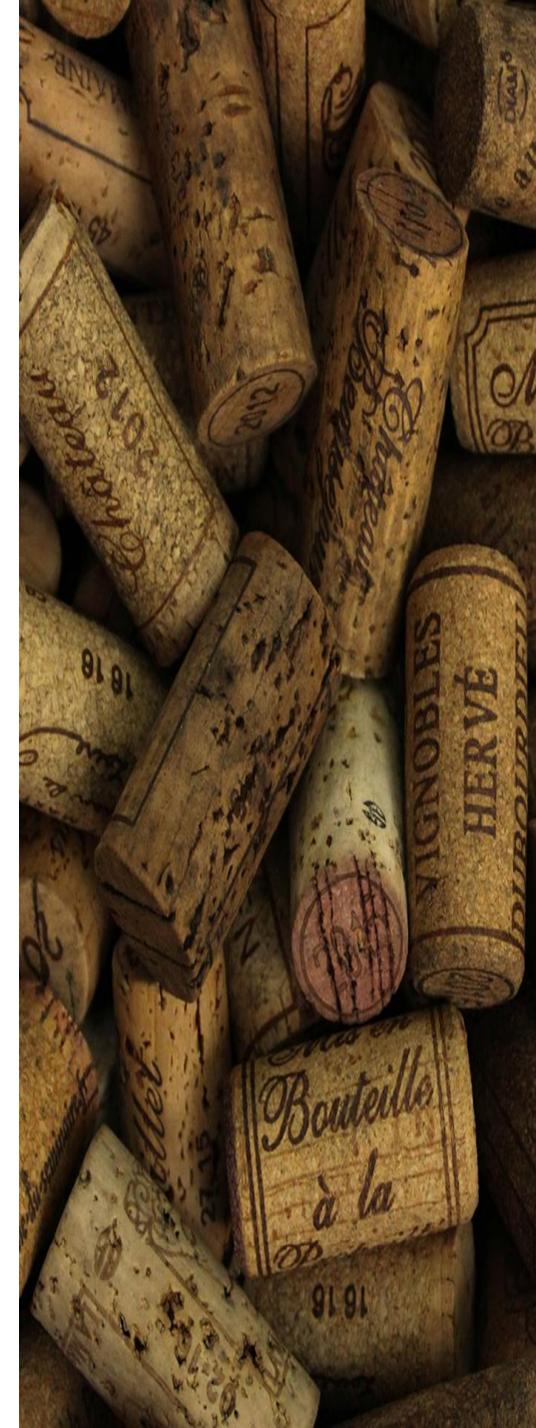
7) QUALE RUOLO HANNO LE IMPRESE FAMILIARI IN ITALIA E NEL SETTORE VINO

- Le imprese familiari in Europa nel 2023 vanno dal 61% (Paesi Bassi), a oltre l'80% (Spagna, Francia) fino ad arrivare all'85% in Italia (Bnp Paribas Wealth Management – SDA Bocconi)
- Gli assetti di governance e il piano per la successione rappresentano i principali punti di debolezza di queste imprese (Fusani, 2024)
- L'80% delle aziende vitivinicole in Italia sono a conduzione familiare (Il Sole 24 Ore – La Repubblica)
- Le aziende a conduzione familiare producono il 75% del PIL, occupano più del 67% della forza lavoro, ma hanno vita breve, dato che meno del 16% raggiunge la terza generazione (Osservatorio AUB)
- L'incidenza delle aziende familiari sul totale delle aziende vitivinicole con fatturato sopra i 10 milioni di euro è pari al 54% (dato in linea con Osservatorio AUB)
- Assetti di governance (Mediobanca, 2024): Tra le prime 250 aziende di vino italiane il 65% ha controllo familiare del patrimonio netto; gli investitori finanziari (banche, assicurazioni, fondi) partecipano all'11%; partecipazioni dall'estero il 7,6%; aziende di vino quotate in borsa sono solo 2 (Masi Agr., IWB)
- IF sono in ritardo sulla sostenibilità: solo il 35% delle grandi imprese familiari di vino redige un bilancio di sostenibilità (per complessità di processo, mancanza di benchmark, carenza di competenze)



8) ALCUNE SPECIFICITA' DELLE IMPRESE FAMILIARI «LONG LASTING WINERIES» (Devigili, Cordero di Montezemolo, Zanni, 2010)

- Come misurano il successo aziendale: focus sulla qualità dei prodotti e sul territorio
- Strategia di crescita: prudente con predilezione per una crescita organica attraverso autofinanziamento. Il coinvolgimento di partner esterni non viene escluso a priori, ma in genere va a supporto di strategie di ampliamento del tradizionale business
- Attenta gestione della governance aziendale e della transizione generazionale: sia con modelli formalizzati (patti di famiglia) che non formalizzati. Capacità di pianificarla in anticipo; processi di selezione dei successori spesso basati su criteri oggettivi
- Importanza della condivisione dei valori della famiglia (passione); coesistenza di più generazioni (spesso con un membro «anziano» con ruolo di mediatore);
- Gradualità dell'inserimento nuove generazioni (in alcuni casi richiesti requisiti formativi); processi di apprendimento spesso esterni all'azienda e all'Italia; differenze di background (eclettismo)
- Presenza di manager esterni che integrano e condividono il governo con membri della famiglia (modelli di governance ibridi)

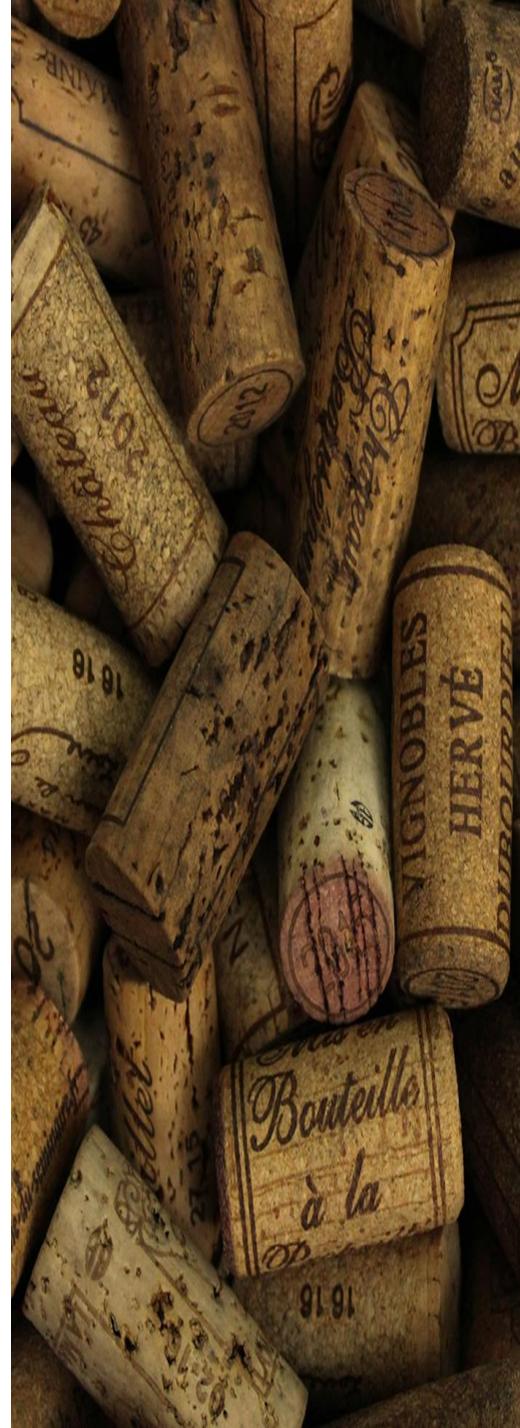


8bis) 4 «LONG LASTING WINERIES» TOSCANE: UN'ANALISI COMPARATA 2008-2024

	Frescobaldi	Marchesi Mazzei	Barone Ricasoli	Marchesi Antinori
FOUNDATION YEAR	1300	1435	1141	1385
HEAD OFFICE	Florence	Castellina in Chianti (SI)	Brolio (SI)	Florence
TURNOVER (million €)*	72	8	17	127
EMPLOYEES*	644	66	128	175
MARKET	35% national 65% foreign	40% national 60% foreign	40% national 60% foreign	45% national 55% foreign
NUMBER OF GENERATIONS INVOLVED	2	2	1	2
INCUMBENT	Vittorio (President of BOD)	Lapo (President of BOD)	Francesco (President of BOD)	Piero (President of BOD)
SUCCESSOR/S	At the moment not identified	Filippo and Francesco Mazzei	At the moment not identified	Albiera, Allegra and Alessia

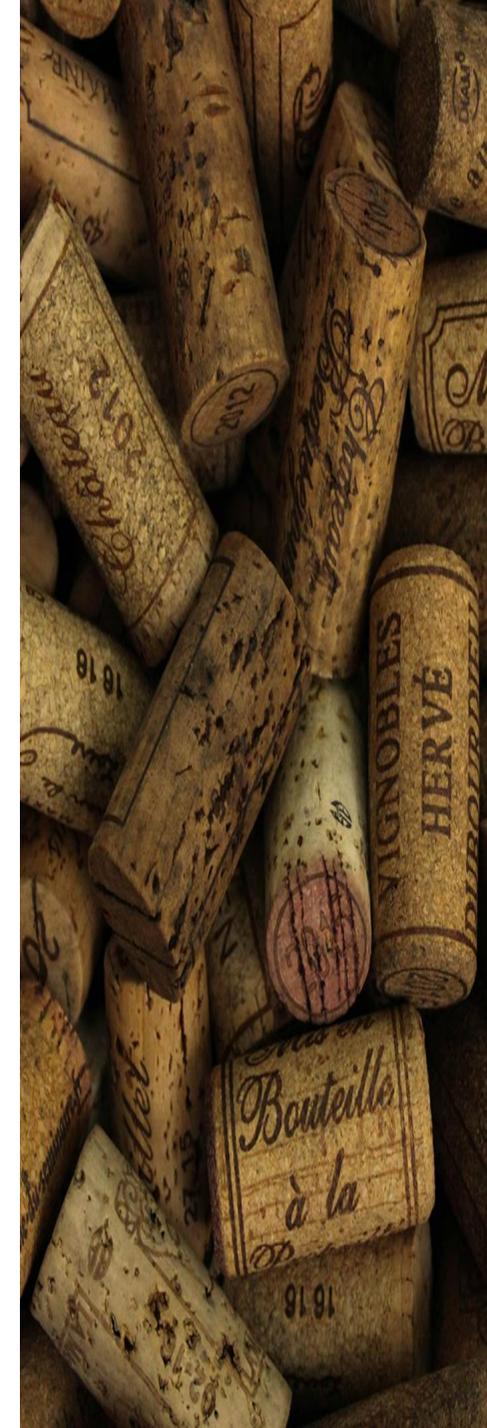
* Source: AIDA – data referring to 2008

° Data from Marchesi de Frescobaldi e Frescobaldi Company balance sheets.



8ter) 4 «LONG LASTING WINERIES» TOSCANE: UN'ANALISI COMPARATA 2008-2024

N.	Aziende	Vertice	Fatturato 2024 (euro)	Redditività (Utile/ Fatturato) anno 2023	Dipendenti 2023	Export (2023)	N. Bottiglie (Mil.) (2023)
1	ANTINORI	Piero (Allegra, Albiera, Alessia) + trust	261,6 milioni	17%	241	58%	21,8
2	MARCHESI FRESCOBALDI	Lamberto (3 figli; regole di inserimento predefinite)	170 milioni	29%	584	60%	13,2
3	BARONE RICASOLI (*anno 2023)	Francesco (non precisata successione)	27,2 milioni (*)	1,8%	198	nd	2
4	MARCHESI MAZZEI (* anno 2023) (** Anno 2022)	Filippo e Francesco (Giovanni - export Lapo - retail Agnese - arch. cantine)	20,5 milioni (*)	5,3% (**)	107 (*)	69% (*)	Nd.



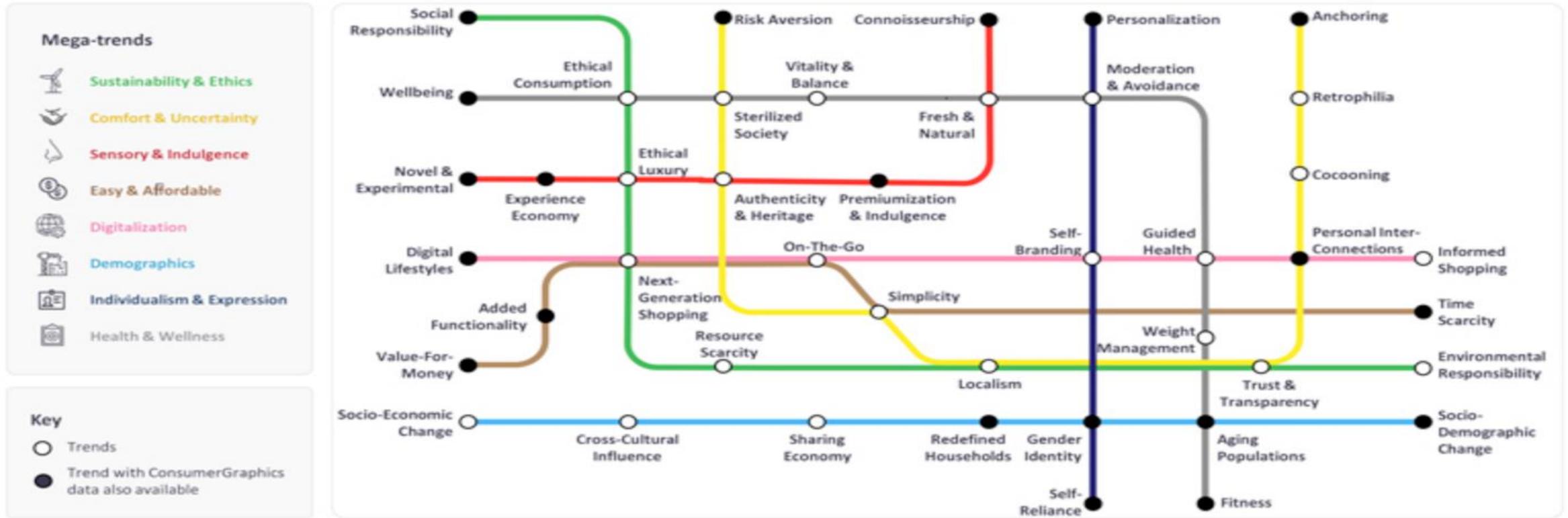
PARTE 3

IMPRESE DEL VINO E MERCATI: QUALI SONO LE SFIDE DA GESTIRE E QUALI LE POSSIBILI STRATEGIE DELLE IMPRESE FAMILIARI



3) LE COMUNI SFIDE DA GESTIRE: le macro-traiettorie globali del vino (Wine Australia, 2021)

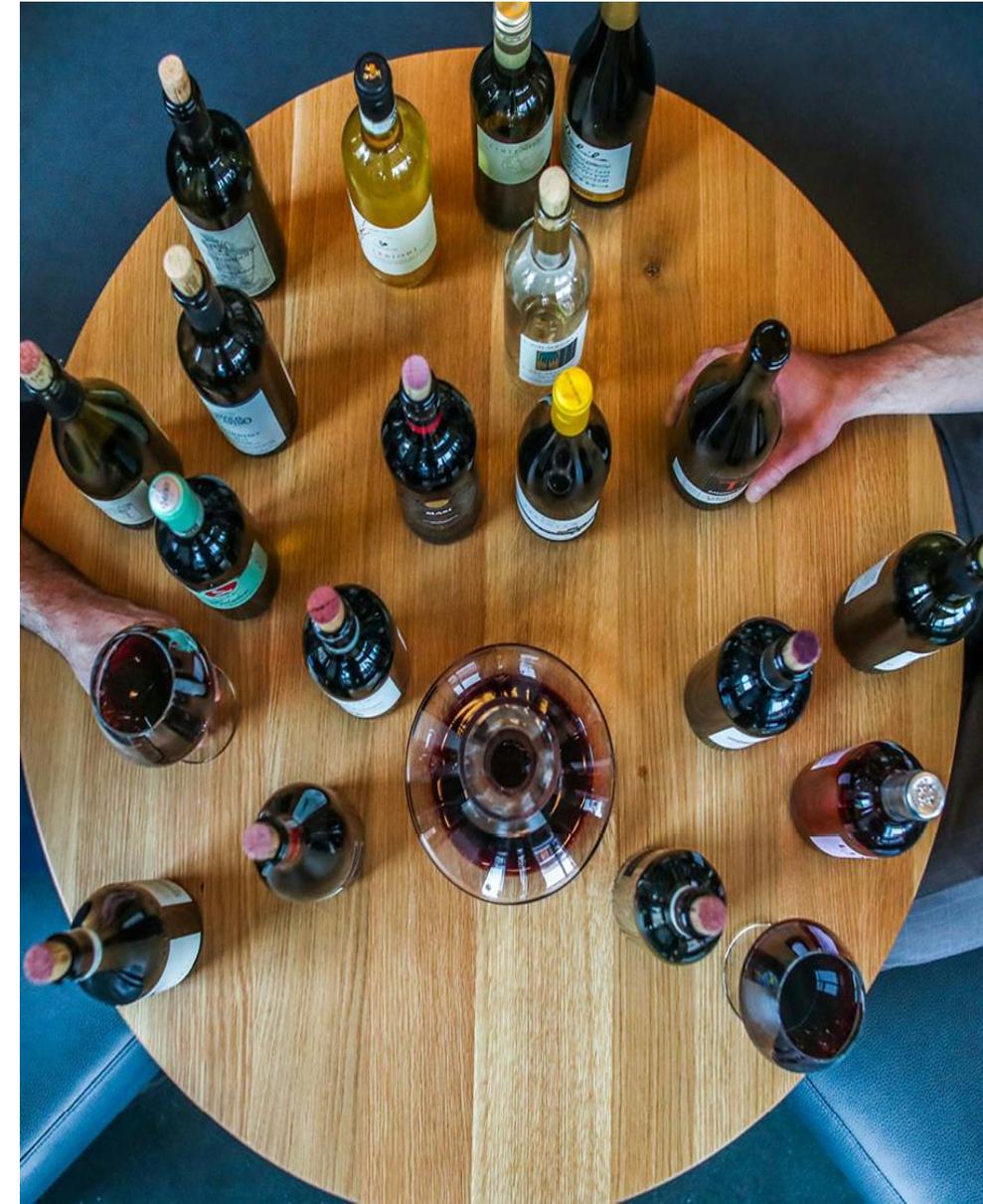
Figure 1: GlobalData's Trendsights framework



Source: GlobalData

Le sfide da gestire (Mega-trends): la risposta italiana tra tradizione e innovazione

- 1. Sostenibilità & Etica**
- 2. Incertezza & Comfort**
- 3. Sensorialità & Indulgenza**
- 4. Semplice/Facile & Conveniente**
- 5. Digitalizzazione**
- 6. Demografia**
- 7. Individualismo & diversità**
- 8. Salute & Benessere**



PARTE 4

ALCUNI CASI DI STRATEGIE DI IMPRESE FAMILIARI DEL VINO TRA TRADIZIONE E INNOVAZIONE



4.1) SFIDA SOSTENIBILITÀ & ETICA

CASO FRESCOBALDI - GORGONA COSTA TOSCANA IGT: un esempio di sostenibilità sociale nel vino (<https://www.frescobaldi.com/it/vini/tenute/gorgona>)

- **Il territorio:** isola della Gorgona (Toscana) con il recupero di produzioni agricole locali abbandonate e di territori marginali (isole minori arcipelago toscano)
- **Sostenibilità sociale:** progetto di reinserimento nel mondo del lavoro di ex detenuti del carcere della Gorgona. Recupero di territori marginali.
- **Innovazione di prodotto:** inserimento nel portafoglio prodotti di un nuovo marchio/vino/territorio complementare agli altri vini/territori di produzione in Toscana.
- **La comunicazione:** sostenibilità sociale fattore di differenziazione ma non elemento primario del messaggio. *«Intorno ad un piccolo vigneto, nel cuore di un anfiteatro da cui si domina il mare, inizia il progetto il cui obiettivo è permettere ai detenuti di fare un'esperienza concreta e attiva nel campo della viticoltura, con la collaborazione e la supervisione degli agronomi ed enologi Frescobaldi. Gorgona Rosso vede la luce con la vendemmia 2015, da alcuni filari di Sangiovese e Vermentino Nero, coltivati in agricoltura biologica ed affinati poi in Orcio in terracotta. Oggi il vigneto ha un'estensione di due ettari, di cui uno iniziale ed un secondo impiantato nel 2015. Da questo vigneto di Vermentino e Ansonica nasce Gorgona, frutto dell'unicità del luogo, del lavoro dell'uomo e simbolo di speranza e libertà»*



4.2) SFIDA INCERTEZZA & COMFORT

CASO BARONE RICASOLI: AUTENTICITA' E TRADIZIONE (<https://www.ricasoli.com/>)

- **La comunicazione dei valori e dell'identità** viene articolata su 3 assi:
 - *L'azienda: «il Castello di Brolio: luogo simbolo del territorio del Chianti Classico»*
 - *La famiglia: origini nel 13° secolo; nell'800 il Barone di ferro e primo ministro Bettino Ricasoli fondatore del Chianti; Francesco nel 1993 riacquista l'azienda venduta dal padre.*
 - *La storia e Il territorio. L'area di Broilo, nel comune di Gaiole in Chianti, il luogo dove nel 1872 Bettino Ricasoli getta le basi dell'attuale Chianti Classico. Francesco con passione e cultura del vino rinnova il prodotto ma rispettando la tradizione (sperimentazione cloni, zonazione, il «cru» storico del Chianti Classico)*
- *«mi affaccio dalle mura del Castello e guardo questo panorama: chiudo gli occhi e immagino un quadro del Rinascimento. È un po' come essere agli Uffizi e contemplare un'opera d'arte composta dal binomio uomo-natura» (Francesco Ricasoli)*

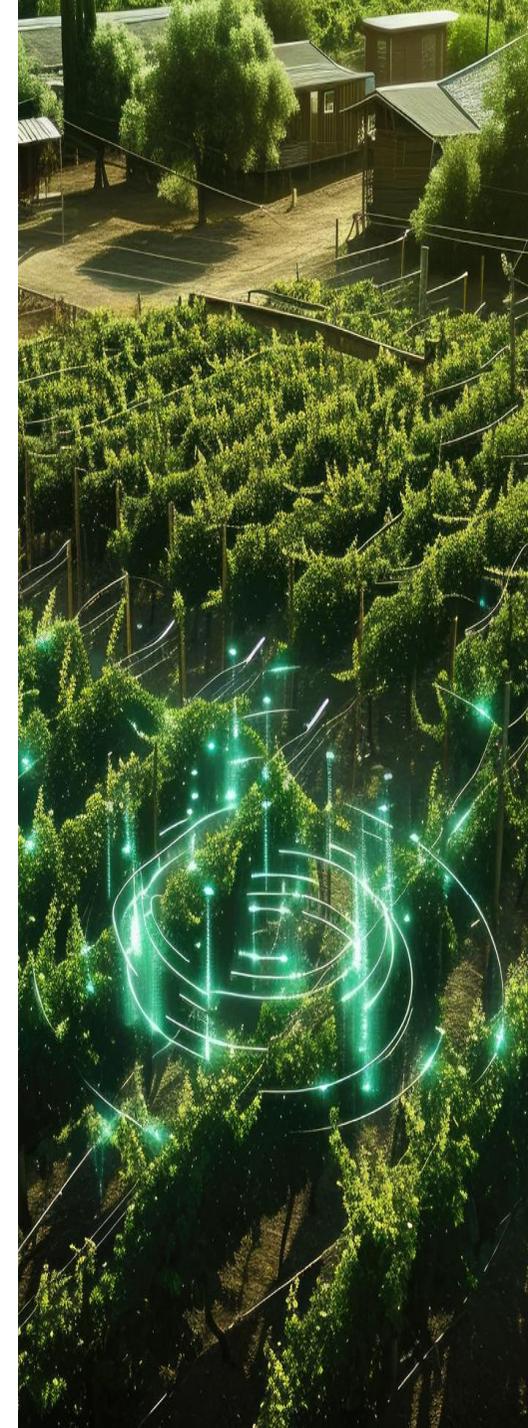


4.2) SFIDA INCERTEZZA & COMFORT

CASO BANFI: INNOVAZIONE & TRADIZIONE E IL RUOLO DEL CONNUBIO TURISMO & VINO

(<https://www.banfi.it/>):

- *Famiglia*: le origini negli USA nel 1919 (Giovanni Senior); la cantina toscana è fondata dalla famiglia Mariani nel 1978. Cultura americana che riesce a innovare e a creare un ecosistema nel cuore della Toscana (cluster Montalcino). Ultima successione nel 2023 con alla guida Cristina Mariani-May, (3^a generazione). Nuovo modello di governance con coinvolgimento di manager esterni (comitato esecutivo misto con funzioni di pianificazione strategica)
- *Fatturato 2024*: 64,5 milioni di euro (+5%), di cui l'83% generato dal vino, il 10% dall'ospitalità e il restante 7% da altre produzioni. L'ebitda margin 12% (contro il 9% del 2023)
- *Dipendenti*: 159 (solo Banfi srl)
- *Territorio*: Montalcino (Toscana), Piemonte
- *Vision*: «Vediamo un mondo globale e connesso, dove le differenze sono ricchezza. I prodotti della nostra terra, da difendere e valorizzare, sono l'espressione migliore del lavoro e dell'ingegno dell'uomo»
- *Mission*: «Da sempre pionieri, diamo valore alla ricerca e alle persone, nel rispetto dei territori nei quali lavoriamo. Per un mondo del vino migliore»



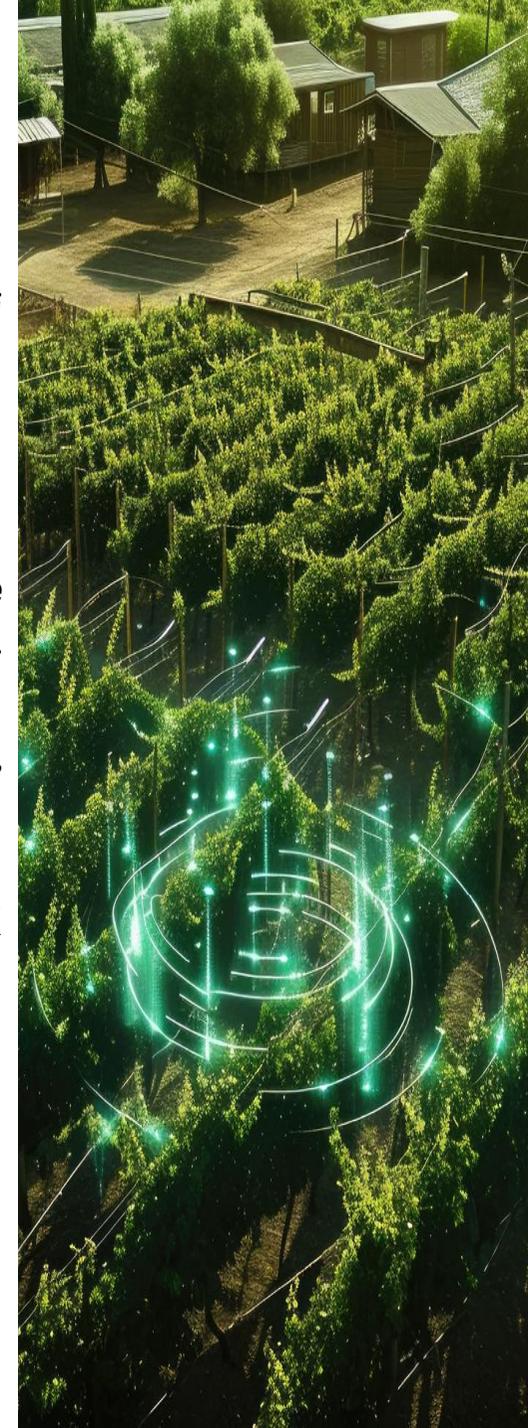
4.2) SFIDA INCERTEZZA & COMFORT

CASO BANFI – I VALORI (<https://www.banfi.it/mondo-banfi/>)

- **Pionerismo:** «Da sempre tracciamo nuove strade, rispettando la storia dei territori e delle persone che ci vivono». Negli anni più innovazioni: zonazione e nuove viti; selezione clonale; cantina con depurazione acque; nuova area di vinificazione e nuovi tini; digitalizzazione.
- **Ricerca:** «Studiamo per sperimentare e innovare, dalla terra alla cantina, fino al mercato». Per via interna ed esterna: il ruolo di enologi (Rivella) e di università
- **Condivisione:** «Sosteniamo la formazione e la divulgazione del sapere che, per noi, ha valore solo se diviene patrimonio comune». Fondazione Banfi come strumento di promozione della cultura e valori del vino. Scuola Sanguis Jovis (Alta Scuola del Sangiovese)
- **Rispetto:** «Ci impegniamo a costruire un domani migliore, lavorando, ogni giorno, in armonia con l'ambiente, le comunità e le nostre persone». Ruolo della sostenibilità (certificazione Equalitas; il Bilancio di sostenibilità)

TURISMO & VINO IN BANFI: LE EXPERIENCE DI LUSSO TRA CULTURA, GASTRONOMIA E RELAX («cocooning») (<https://www.banfi.it/hospitality/>)

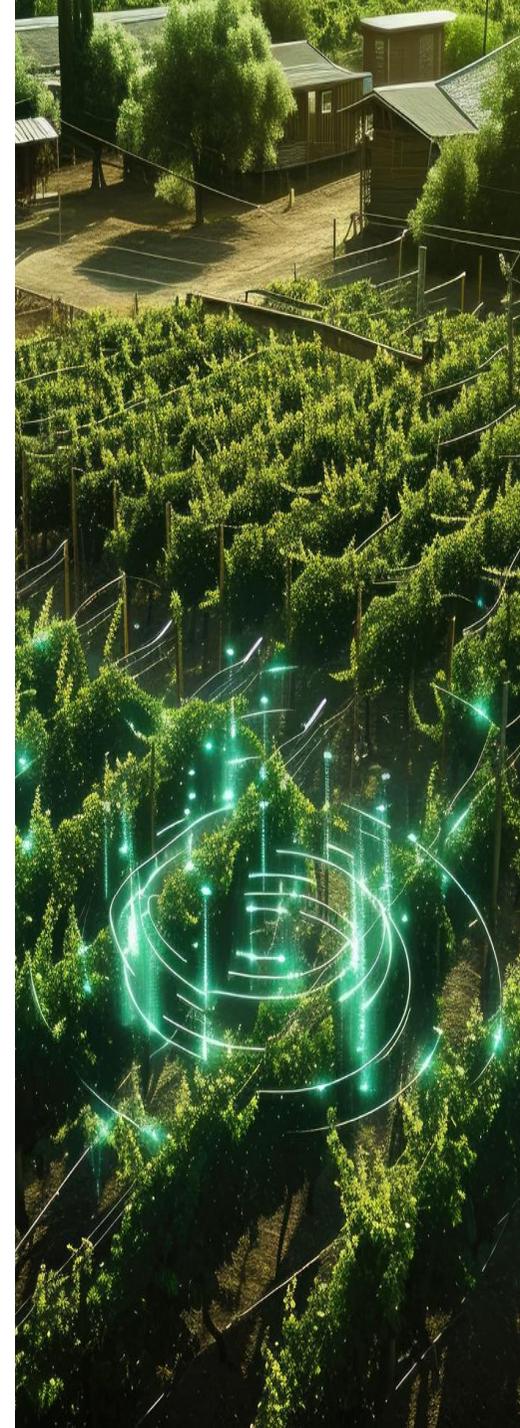
- **Facilities:** il Castello di Poggio alle Mura; 1hotel («Il Borgo»); 2 ristoranti («La Sala dei Grappoli», una stella Michelin, e «La Taverna»), l'enoteca, la balsameria.
- **Il binomio Banfi e cultura:** il museo del vetro; l'annuale festival «Jazz & Wine».
- **Incoming:** Oltre 50 mila visitatori all'anno
- **Web su più circuiti turistici:** Tour & Degustazioni; Matrimoni & Eventi; circuito Relais & Château



4.3) SFIDA SENSORIALITÀ & INDULGENZA – CASO CANTINE FERRARI TRENTO

CASO FERRARI (Famiglia Lunelli): NOVITA' E SPERIMENTAZIONE con il binomio LUSO-SPORT (Cammeo, Casprini, Zanni, 2022) (<https://www.ferraritrento.com/it/>)

- **Storia:** nasce nel 1902 dal fondatore Giulio Ferrari che aveva il sogno di creare in Trentino un vino capace di confrontarsi con i migliori Champagne francesi; il pioniere che introduce lo Chardonnay in Italia. Non avendo figli dagli anni '50 inserisce Bruno Lunelli come suo successore e, ancora oggi, la famiglia Lunelli con la terza generazione guida l'azienda
- **Logica aziendale (valori):** «l'arte di vivere italiana» declinata su quattro assi. «Coltivare l'eccellenza» (qualità, prima azienda italiana bollicine Metodo Classico); «Legame con il territorio» (Trentodoc); «Innovare nel rispetto della tradizione» (sperimentazione ma nel solco della tradizione familiare); «Stile italiano» (icona di stile e testimonial dell'arte di vivere italiana)
- **Territori:** Trentino, nei vigneti di montagna; vini perfezionati in cantina secondo il disciplinare Trentodoc (sole uve trentine, Metodo Classico); tutti vigneti certificati biologici (CSQA)
- **Dimensioni:** Fatturato: 145 Mil. (Gruppo Lunelli; Cantine Ferrari sono il 69% del fatturato); Dipendenti: 190 (300 come gruppo Lunelli); Export: 19%; Num. bottiglie: 11,2 Mil.
- **Obiettivi strategici:** leader di nicchia (spumanti Trentodoc); diversificazione nel business beverage alcol (altri territori del vino; grappa) e no alcol (acqua Surgiva, Tassoni)
- **Approccio al mercato:** qualità e sostenibilità; internazionalizzazione; hospitality (ristorazione, premio Trento Art of Hospitality Award; Casale Podernovo in Toscana; Locanda Margon); sponsorizzazione in F1 (come leva di branding lusso italiano: «Il brindisi ufficiale della F1»)



4.3) SFIDA SENSORIALITÀ & INDULGENZA: L'EXPERIENCE MARCHESE ANTINORI

CASO MARCHESI ANTINORI: L'EXPERIENCE ECONOMY DAL LOCALE AI GLOBALE (<https://www.antinori.it/it/>)

Il Motto: «*Marchesi Antinori. 26 generazioni. Futuro antico*». Rivendica la storia, ma adattata al nuovo contesto

La traiettoria di crescita: costruzione di un vantaggio competitivo di un'azienda familiare che parte da una zona, diventa multi-estate nella stessa regione, poi si espande in altre regioni italiane, infine si spinge all'estero con investimenti diretti.

Un processo che avviene in più tappe attraverso una storia molto antica ma che oggi si articola su una sensorialità ed un'esperienze multilivello:

- *Le origini a Firenze:* 1385 la famiglia entra nell'«Arte Fiorentina dei Vinattieri»; acquisto del Palazzo Antinori (1506); la «Cantina Antinori» (1957)
- *Il Chianti Classico:* la nuova cantina di San Casciano (2012) «capace di raccontare passato, presente e futuro della famiglia Antinori» (l'architettura innovativa come leva di comunicazione)
- *La Toscana e le sue esperienze (8 tenute) :* Chianti Classico, Bolgheri, Castiglione della Pescaia, Montalcino, Montepulciano, Sovana. Oltre a visite in cantina anche un Country Relais e 6 ristoranti in Toscana
- *Le esperienze in altre regioni e cluster del vino in Italia:* Umbria (Orvieto), Piemonte-Barolo (Prunotto), Lombardia-Franciacorta (Tenuta Montenisa), Puglia (Castel del Monte - Tenuta Bocca di Lupo)
- *L'estero:* due tenute Antinori Napa Valley (USA) ed Haras de Pirque (Maipo Valley - Chile); 7 ristoranti all'estero (Montecarlo, Zurigo, Astana, Mosca, Londra, Vienna, Santiago del Cile); 1 wine bar (Zurigo airport)



4.4) SFIDA SEMPLICITA' & CONVENIENZA – CASO PICCINI

CASO PICCINI: NUOVI PRODOTTI E NUOVO MARKETING (<https://www.piccini1882.it/>) :

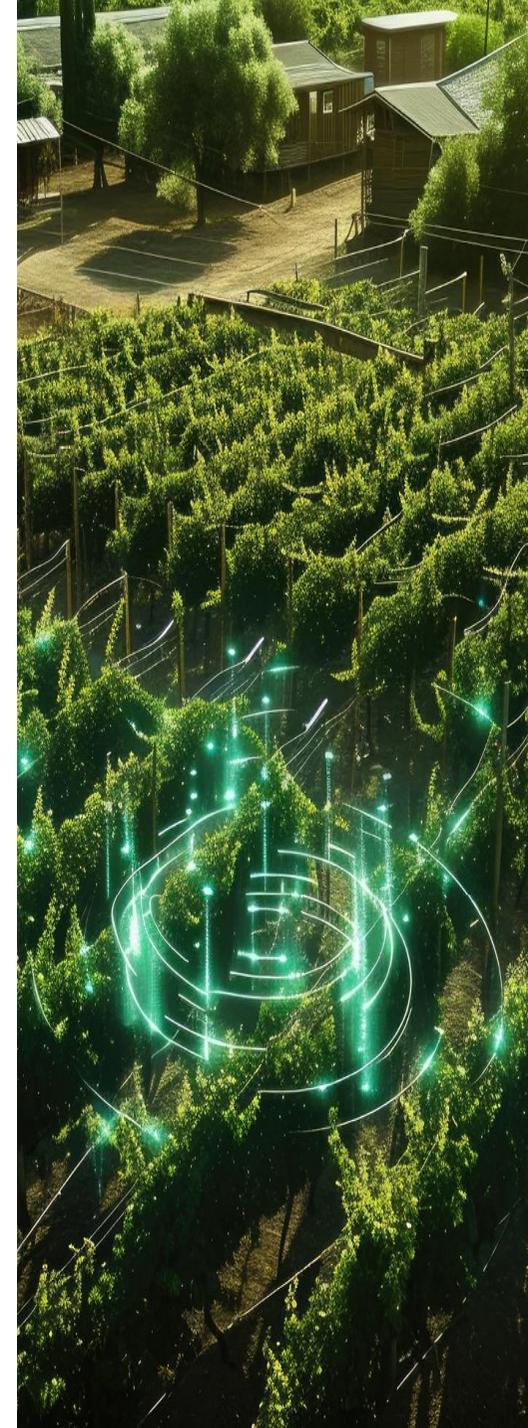
- **Famiglia:** Quinta generazione attiva da oltre 140 anni. Fondata nel 1882 in Toscana, da Angiolo Piccini, erede di una famiglia di mercanti, che crea una piccola cantina che negli anni cresce e si diversifica in più territori
- **Fatturato 2023:** 154,3 Milioni. Canali di vendita preferiti Horeca ed estero (75% del fatturato in 90 paesi)
- **Nuovi territori e nuovo modello distributivo:**
 - da oltre un decennio avviata diversificazione con investimenti in più territori e in più tipi di vino («abbiamo una forte identità toscana ma per crescere servono anche altre regioni»).
 - Posizionamento: Florio (2025) «abbiamo fatto una scelta controcorrente: abbiamo contenuto gli aumenti, proprio per mantenere l'accessibilità del brand. Piccini è un marchio inclusivo, democratico». Investimento nel canale GDO: «la GDO non è un ripiego ma un asset fondamentale. ... ma richiede competenze commerciali adeguate». Serve una nuova comunicazione nel retail che sia più coinvolgente
- **Nuove linee di prodotto:**
 - Piccini e il suo Chianti: «Con coraggio e determinazione abbiamo preso uno dei più antichi, dei più tradizionali vini d'Italia e l'abbiamo reso contemporaneo, vibrante, originale e internazionale. Il vecchio e il nuovo fanno una miscela meravigliosa, e il Chianti Piccini Orange è diventato il Chianti del XXI secolo»
 - Piccini e il suo vermentino Toscana IGT: «il Vermentino della Collezione Oro Piccini è la scelta ideale per chi cerca un vino elegante ma accessibile, capace di unire qualità, tradizione e spirito moderno.» (<https://www.galasupermercati.it/magazine/piccini-storia-toscana>)



4.5) DIGITALIZZAZIONE

Risultati della decima ricerca “**Il Gusto Digitale del Vino Italiano 2023**” di Omnicom PR Group Italia sulle prime 25 grandi imprese del vino in Italia:

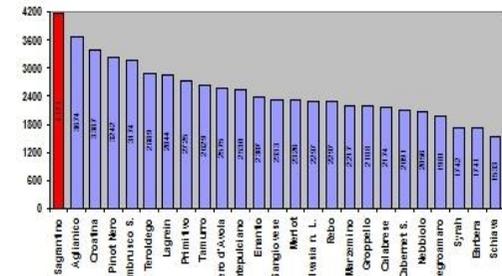
- *Performance*: Dal 2014, l’analisi ha testimoniato l’incremento di oltre 3 milioni di nuovi follower (2,3 milioni su Facebook e 960.000 su Instagram), trainando un’evoluzione nella selezione strategica dei canali e dei formati prioritari.
- *Attività*: impegno nel perfezionare l’esperienza degli utenti sui propri siti, maggiore enfasi sulla qualità dei contenuti, rafforzamento delle proprie piattaforme di e-commerce.
- *Lingue*: Oltre all’italiano, sono inglese, tedesco e cinese le lingue più presenti sui siti delle aziende analizzate.
- *Social media*: nel 2023, Instagram ha consolidato la sua posizione come il social più utilizzato, mentre si è osservato un declino nell’uso di Facebook. Contemporaneamente, LinkedIn ha dimostrato la crescita più significativa tra i canali presi in esame.
- *Classifica 2023*: 1 Mezzacorona; 2 Frescobaldi; 3 Ruffino. Seguite da Tenute Piccini, Villa Sandi, Antinori, Santa Margherita, Terre Cevico, Caviro, Cavit.



4.5) DIGITALIZZAZIONE E SOSTENIBILITÀ: IL CASO ARNALDO CAPRAI

ARNALDO CAPRAI – SAGRANTINO DI MONTEFALCO <https://www.arnaldocaprai.it/>

- **Digitalizzazione (agricoltura di precisione 4.0):** la cantina Caprai, insieme a Its Umbria, si è resa protagonista della realizzazione del *primo vigneto digitale*, che prevede l'installazione di tutta una serie di sensori che raccolgono e trasmettono centinaia di dati che, una volta interpretati, porteranno a un migliore sviluppo della pianta e al conseguente miglioramento del prodotto, il tutto con un minor impatto ambientale, a partire dalla riduzione dell'utilizzo di sostanze chimiche e dalla produzione di anidride carbonica (efficienza operativa, qualità)
- **Sostenibilità:** Il miglioramento della sostenibilità ambientale, economica e sociale è un impegno costante dell'azienda che si sviluppa su più assi:
 - a. aderisce dal 2008 al protocollo di Sostenibilità «New Green Revolution»; dal 2019 certificata Equalitas; dal 2020 bilancio di sostenibilità (prima cantina umbra)
 - b. #Caprai4Love: campagna raccolta fondi per il recupero di opere d'arte del territorio
 - c. Dal 2016 collaborazione con la Caritas di Foligno per l'inserimento di migranti nel mondo del lavoro e per la loro integrazione nel territorio; progetto premiato nel 2024 dal Presidente Repubblica per la categoria «imprenditoria etica»
- **Hospitality:** genera circa il 9% del fatturato aziendale (senza offrire pernottamento). Il sito web valorizza le esperienze basate su visite guidate, degustazioni in cantina, servizi turistici su misura, percorsi di valorizzazione del territorio di Montefalco e dell'Umbria (arte, storia, cultura).



4.6) DEMOGRAFIA E IL RUOLO DELLE IMPRENDITRICI FEMMINILI DEL VINO: CASATO PRIME DONNE – DONATELLA CINELLI COLOMBINI

- **Storia:** esce dall'azienda di famiglia nel 1998 e crea la sua azienda nel 2001 con la motivazione di ridurre il gap di genere nel settore attraverso una start up femminile (azienda di sole donne) (<https://www.cinellicolombini.it>)
- **Logica aziendale:** familiare ma con transizione generazionale per ramo femminile; terza generazione (Francesca, Donatella, Violante); forte personalizzazione del messaggio
- **Territori:** 2 il Casato prime donne (Montalcino), la Fattoria del Colle (Chianti e Doc Orcia)
- **Obiettivi strategici:** combinare INNOVAZIONE (orientamento al cliente) e TRADIZIONE (territorio, famiglia); buona attenzione ai mercati esteri (esporta in 38 paesi)
- **Approccio al mercato:** alta attenzione al marketing anche digitale (sito web; wine club); forte attenzione al mondo hospitality (ricerca nuovi segmenti di mercato enoturistico); strategia di branding che fa leva su territorio di Montalcino/Toscana e sul genere femminile
- **Wine tour innovativi** articolati su più esperienze : a) vigna video e vino (immagini, suoni); degustazione enomusicale; vino e villa; Brunello experience (arte, cultura e vino con installazioni artistiche); degustazione verticale di Brunello; Enologi per un giorno; io sono Donatella exclusive experience; Scuola Sangiovese e Brunello Masterclass) e più percorsi di wine destination (benessere, sport, enogastronomia, ecc.)



4.6) DEMOGRAFIA: COME TRASFORMARE I RISCHI IN OPPORTUNITÀ

CASO AMARONE: l'invecchiamento del consumatore e l'esigenza di cambiamento

- **Le attuali criticità:** l'Amarone della Valpolicella è uno dei più famosi e migliori vini italiani riconosciuti a livello internazionale grazie alla sua eleganza, complessità e grande potenziale d'invecchiamento. Incontra però ora alcuni problemi di mercato (in volumi ma non in valore) perché si bevono meno rossi alcolici e complessi a favore di vini (bianchi) più leggeri.
- **Consapevolezza e individuazione di possibili risposte:**
 - Puntare più sul valore aggiunto e meno sui volumi (upgrade)
 - Favorire l'emergere di nuovi produttori e nuovi vini della Valpolicella (innovazione): ad es. il CASO SECONDOMARCO (<https://www.secondomarco.it/>) il cui vino viene così commentato dall'enoteca Collavà: «Proseguendo una tradizione di famiglia, Marco Speri ha voglia di fare qualcosa di nuovo, di lasciare un'impronta che possa essere vista dalle generazioni future»
 - Sviluppare nuove modalità di comunicazione più moderna (Fumetto '08): «Ho disegnato così un vino che fosse riflessione e gioia, complessità e facilità di beva, potenza e leggerezza, traboccante di vibrazioni ma lontano da ossessioni di struttura eccessiva. Frutto che si fa spezia, densità che evolve in sapidità, freschezza che si trasforma in grazia. Un vino serio, che sa giocare ... Come un fumetto»

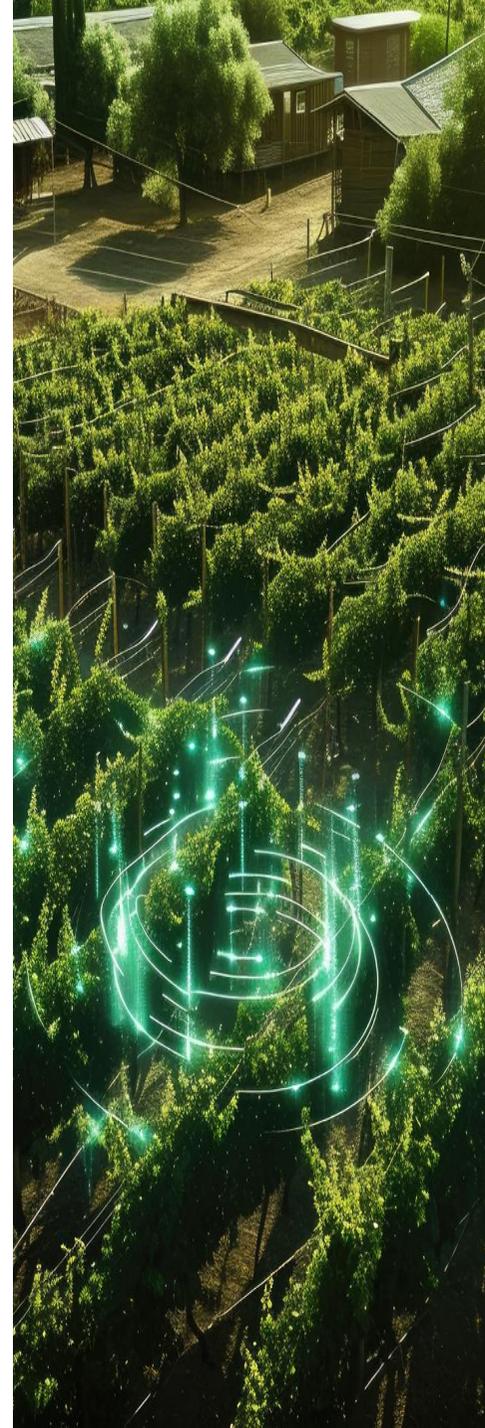


4.6) DEMOGRAFIA: NUOVI PRODOTTI PER INTERCETTARE I NUOVI CONSUMI

In altri casi al modificarsi dei gusti e dei comportamenti di consumo si può reagire **ampliando la propria offerta e inserendo nuovi prodotti rispetto a quelli tradizionalmente offerti dal territorio**. E' il caso di BANFI, azienda fondata nel 1978 dalla famiglia italoamericana Mariano, pioniera dell'innovazione e dello sviluppo del territorio di Montalcino (<https://www.banfi.it/>).

CASO «LA PETTEGOLA» BANFI: <https://www.lapettegolabanfi.it/>

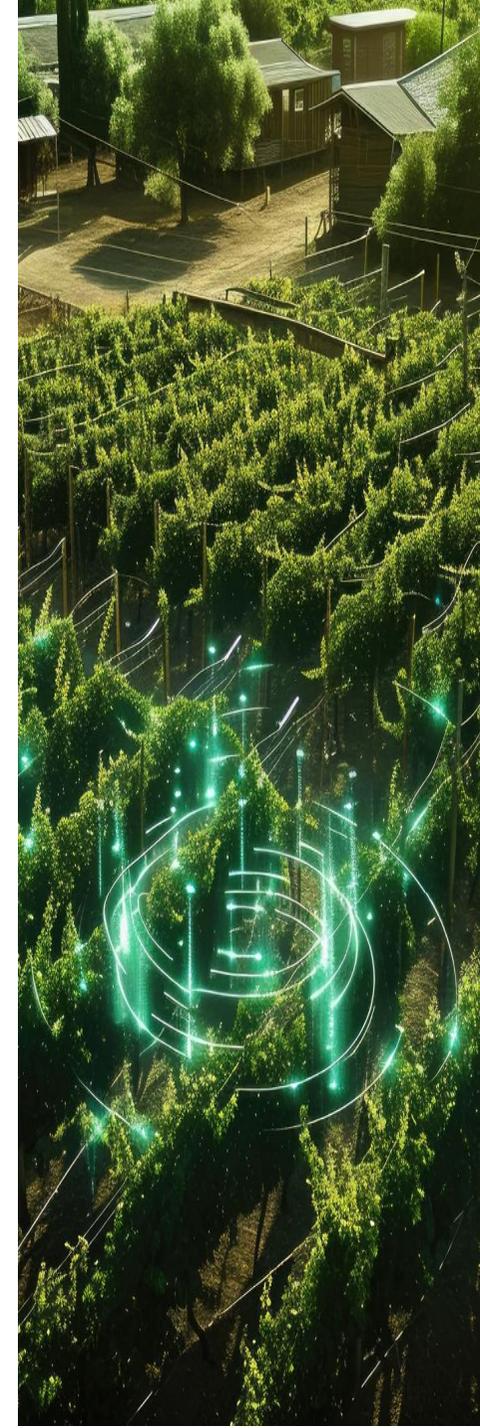
- **Varietà:** Vermentino, un vino bianco fresco, schietto e di facile beva; un prodotto da gustare come aperitivo o da abbinare a piatti di pesce o insalate, ovvero a gusti e occasioni di consumo tipici della clientela giovane.
- **Territorio Maremma:** «Era il 2013 quando La Pettegola fu presentata per la prima volta da Banfi, in occasione della fiera Vinitaly. Il packaging innovativo, essenziale e originale allo stesso tempo, riscosse subito successo, così come la piacevolezza del vino, adatto ad ogni occasione e ideale per aperitivi, cene estive e momenti di relax».
- **LIMITED EDITION:** «Sono trascorsi dieci anni e La Pettegola si è trasformata da semplice Vermentino a un vero e proprio simbolo di Banfi, anche grazie al progetto delle edizioni limitate che dal 2018 fanno de La Pettegola un vino da collezione». Un progetto con cofanetto e bottiglie disegnate da artisti (abbinamento arte, cultura, vino).



4.7) SFIDA DIVERSITÀ & PERSONALIZZAZIONE – CASO FRESCOBALDI

CASO FRESCOBALDI: DIVERSITÀ TRA CONTINUITÀ E CAMBIAMENTO (<https://www.frescobaldi.com/it/>)

- **Tradizione e innovazione:** famiglia del vino antica (1300), ma dal forte eclettismo (esploratori, banchieri, mercanti, allevatori). Rivendicano una loro diversità articolata su più livelli:
- **Di prodotto/territorio:** 9 tenute in Toscana. «Frescobaldi interpreta la diversità toscana. Vogliamo che le tenute di famiglia, con i loro vigneti, siano l'espressione di questa diversità e che i vini riflettano ogni singolo terroir, rispettandone la natura e l'autenticità».
- **Di sapori:** «La diversità è anche una promessa di gusti puri, dai vini all'olio d'oliva ai piatti cucinati nei nostri ristoranti». 2 ristoranti (Firenze, Londra): «Dove la Toscana diventa un'esperienza gourmet».
- **Di cultura e responsabilità sociale:** «La diversità si coltiva infine nel Rinascimento delle arti e degli uomini: col mecenatismo del progetto “Artisti per Frescobaldi” e la responsabilità sociale della riabilitazione dei detenuti dell'isola di Gorgona». Il binomio vino-arte degli «Artisti per Frescobaldi», è un progetto di mecenatismo di arte contemporanea realizzato in collaborazione con il Centro Pecci di Prato.
- **Di ospitalità:** «Le cantine devono distinguersi dagli hotel, offrendo un'esperienza di campagna. Da noi il turista trova anche allevamenti e prodotti del territorio ... Offrendo un'esperienza di abbinamento tra i nostri vini e il cibo locale, autentico, difficile da trovare al di fuori della Toscana. ... Con gli anni, abbiamo affinato l'offerta realizzando piccole strutture, da poche camere e non propriamente economiche, all'interno delle tenute. La funzione dell'enoturismo è importante perché permette a un produttore di vino, che non potrà mai disporre dei grandi budget di comunicazione dei colossi del beverage, di ospitare, durante l'anno, quelle 4-5mila persone che poi diventano ambasciatori della sua cantina... . Dobbiamo essere una cosa diversa e proporre uno stile di vita diverso, attraverso il collegamento esperienziale con la campagna. La qualità dei vini è la premessa, ma quel che oggi deve essere raccontato è la storia, è il contenuto emozionale del prodotto» (L. Frescobaldi).



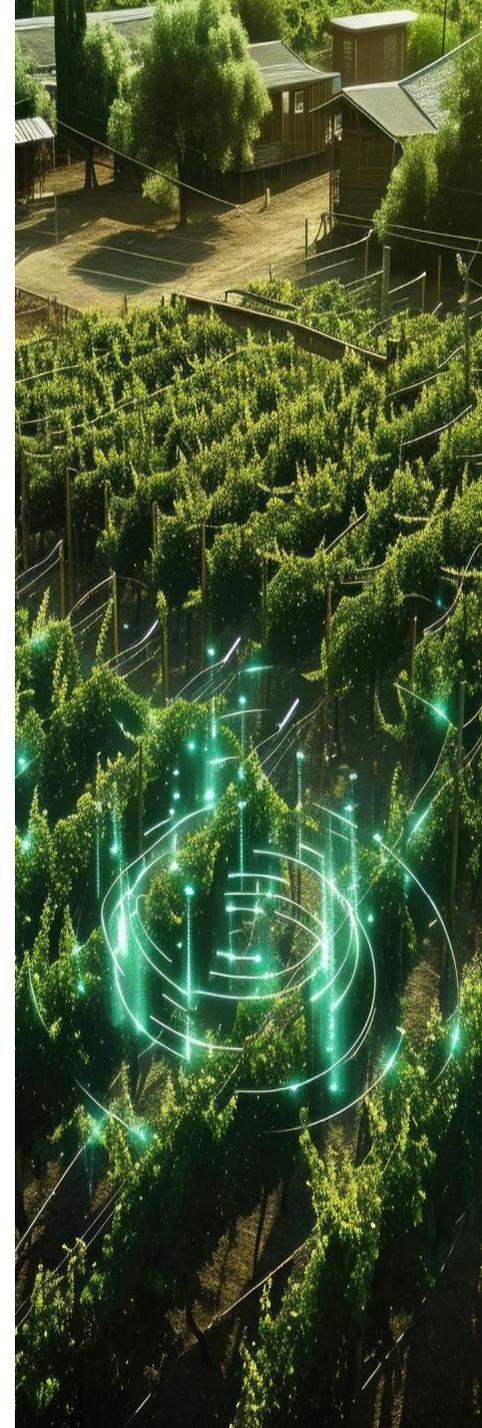
4.8) SFIDA SALUTE E BENESSERE

CASO CANTINA MURALES – COSMESI E VINOTERAPIA (<https://cantinamurales.it/>)

- *Territorio:* cantina Olbia (Sardegna). Vini Cannonau e vermentino.
- *Azienda:* piccola azienda (25 ettari), a conduzione familiare vocata all'enoturismo (nata nel 2007)
- *Benessere:* nasce come idea di circolarità delle giovani figlie per trasformare gli scarti della produzione in una risorsa. Una diversificazione correlata: «*Dalle vinacce e dai vinaccioli, elementi ricchi di proprietà benefiche, nasce la linea cosmetica ACINI NOBILI by MURALES*». Sono anche i primi a portare la Vinoterapia in Sardegna con lo scopo di dedicare questi cosmetici e il vino stesso al benessere degli ospiti con trattamenti esfolianti alle vinacce essiccate, e bagno nel Cannonau

CASO CANTINA FONTECHIARA - COSMESI (<https://www.cantinafontechiara.com/>)

- *Territorio:* Alto Piemonte. Colline novaresi dove si produce il Nebbiolo
- *Azienda:* piccola, a conduzione familiare.
- *Prodotti cosmetici naturali:* producono, con metodi interamente naturali realizzati con estratti di uve nebbiolo e vespolina, creme per il viso e il corpo e altri prodotti venduti online.



CONSIDERAZIONI DI SINTESI (1/2)

Nel settore del vino in Italia coesistono modelli di business diversi che basano il loro vantaggio competitivo su differenti competenze e risorse.

Negli ultimi decenni sono emerse **tre dinamiche** che testimoniano il cambiamento in corso:

1. *Processi di selezione aziendale* che hanno visto emergere nuovi attori e ne hanno ridimensionati altri. In generale:
 - Si è ridotto il numero di attori presenti: alcune imprese più fragili hanno chiuso, altre sono cresciute sia come fatturato che come numero di mercati serviti (export)
 - E' aumentata in media la superficie vitata per azienda.
 - Si è ridotta la frammentazione del mondo del vino italiano, ma siamo ancora in ritardo rispetto ad alcuni nostri principali competitor.
 - Le imprese familiari non sono necessariamente destinate ad indebolirsi, ma devono dimostrare capacità di innovare e gestire delicati processi di successione



CONSIDERAZIONI DI SINTESI (2/2)

- 2 *Performance diverse dei singoli territori/denominazioni (cluster del vino).*
 - Alcuni cluster hanno dimostrato di saper combinare meglio elementi di innovazione e tradizione, difendendo e ampliando il loro giro di affari; di conseguenza si è accresciuto il valore dei terreni.
 - Spesso questo processo di crescita è il frutto del lavoro combinato di: i) singoli imprenditori locali (innovatori); ii) attrazione di nuovi player esterni che hanno portato capitali e competenze nuove; iii) relazioni e strategie collettive di valorizzazione dell'immagine del cluster (reti, consorzi). *L'heritage* di un territorio spesso non è una variabile di un singolo, ma è collettiva
- 3 *Traiettorie evolutive diverse in risposta alle nuove sfide competitive (cambiamento climatico, innovazione tecnologica, cambiamento dei gusti dei consumatori, globalizzazione della concorrenza, evoluzione demografica) stanno rimettendo in discussione vecchi equilibri.*
 - Non basta solo il territorio e le tradizioni per restare competitivi, occorre accettare la sfida del cambiamento anche percorrendo strade diverse (rischio immobilismo e di *lock-in effect* delle competenze)
 - Ma un cambiamento, anche radicale, non deve dimenticare la nostra storia e le nostre unicità (il coerente equilibrio tra tradizione e innovazione).



GRAZIE PER L'ATTENZIONE!

lorenzo.zanni@unisi.it



fondazione banfi

SANGUIS JOVIS
ALTA SCUOLA DEL SANGIOVESE

fondazionebanfi.it

