

Eredità in movimento: la visione di Allegra Antinori sul ricambio generazionale

scritto da Emanuele Fiorio | 17 Novembre 2025



Il passaggio di testimone in casa Antinori non è un evento, ma un processo continuo e familiare. Allegra Antinori svela i segreti di un'eredità che si proietta nel futuro, trasformando l'ospitalità in un asset strategico e bilanciando la memoria storica con le nuove sfide tecnologiche, senza mai tradire lo stile che ha reso il brand sinonimo di eccellenza.

Come si custodisce un'eredità che attraversa 26 generazioni e, al tempo stesso, la si proietta con coraggio nel futuro? E come si fa a innovare senza tradire uno stile che è diventato sinonimo di eccellenza nel mondo? Sono interrogativi complessi che richiedono visione, equilibrio e una profonda consapevolezza del proprio ruolo. È da queste riflessioni che

prende le mosse il **dialogo con Allegra Antinori**, vicepresidente di Marchesi Antinori Spa e protagonista di un nuovo appuntamento di ["Amorim Wine Vision"](#) **focalizzato sul tema del ricambio generazionale**. Amorim Wine Vision è il network di pensiero che mette al centro le visioni originali di imprenditori e manager del mondo del vino e si propone di rappresentare un catalizzatore di idee, un luogo dove condividere know-how, esperienze e prospettive brillanti, offrendo percezioni anticipatrici e spunti concreti.

Nelle parole di Allegra Antinori emerge non solo il racconto di un'azienda, ma un vero e proprio case study sulla gestione del cambiamento. L'intervista svela i contorni di un **passaggio generazionale "condiviso e informale"** che si allontana dai modelli manageriali classici per abbracciare un approccio squisitamente familiare. Si delinea una **transizione strategica fondamentale**: dal focus puramente commerciale del passato a una nuova priorità, la valorizzazione e la difesa della reputazione aziendale. Emerge, inoltre, la forza quasi inaspettata dell'ospitalità, trasformata da strumento di relazione a motore di un brand capace di attrarre decine di migliaia di persone. In questo quadro, la sfida più grande diventa quella di armonizzare la memoria storica, incarnata da collaboratori di una vita, con l'energia dei nuovi talenti, in un **equilibrio delicato tra il valore dei dettagli e la necessità di semplificare le decisioni**. Un racconto genuino e articolato, che offre una prospettiva autentica su come guidare una lunga tradizione verso un'evoluzione continua.

Nel passaggio di responsabilità dalla generazione di suo padre alla sua, come è stato gestito concretamente il trasferimento del potere decisionale? Ci sono stati ambiti in cui questo processo

è stato più graduale?

Nel nostro caso, il **passaggio di responsabilità è un processo assolutamente graduale e continuo**, non c'è mai stato un momento di rottura. Si tratta di un trasferimento di responsabilità condiviso che, a dire la verità, avviene in maniera piuttosto informale. È una condivisione delle decisioni: ne discutiamo insieme e poi deliberiamo. Abbiamo la fortuna di essere un'azienda particolare, anche grazie alla presenza del nostro Amministratore Delegato, Renzo Cotarella, che è con noi da quasi 45 anni e che consideriamo a tutti gli effetti parte della famiglia. **Le decisioni vengono prese collegialmente**, a volte perfino al tavolo della mensa. **Questo approccio familiare fa sì che non ci sia stato un passaggio netto, ma un'evoluzione molto morbida.**

Mio padre ha 87 anni e viene in ufficio ogni giorno, ma si è liberato delle responsabilità più istituzionali, lasciandole a noi figli; le presidenze delle varie società, ad esempio, sono tutte a nostro carico. Al contempo, stiamo gestendo l'ingresso della nuova generazione. L'obiettivo comune è trovare lentamente le persone giuste per il posto giusto, un aspetto fondamentale per mantenere quell'immagine di azienda familiare che corrisponde alla nostra realtà. **La cosa più importante è avere sempre un membro della famiglia che assuma il ruolo di "leader familiare", lo stesso ruolo che ha sempre avuto mio padre** e che noi oggi cerchiamo di interpretare: rappresentare la famiglia, conoscere i mercati, capire cosa non funziona in azienda, definire lo stile dei vini. Quest'ultimo punto per noi è cruciale, essendo un'azienda di prodotto. È un lavoro di condivisione che portiamo avanti tutti insieme per il bene dell'azienda.

Ogni generazione porta con sé un approccio diverso. Qual è la principale

differenza di visione manageriale tra lei e la generazione precedente?

La nostra azienda è cambiata completamente negli ultimi 50 anni. Quando mio padre ne ha preso le redini, era una realtà completamente diversa. Negli anni, grazie alla sua visione, a un po' di fortuna e alle contingenze del mercato, l'ha fatta crescere in modo esponenziale. Di conseguenza, anche l'approccio manageriale oggi deve essere differente. Se in passato l'aspetto commerciale era prioritario perché l'azienda era in pieno sviluppo, oggi lo scenario è cambiato.

C'è una maggiore consapevolezza della reputazione aziendale e di come proteggerla. Direi che **oggi siamo più orientati a valorizzare la reputazione che il mero aspetto commerciale**. Il nostro approccio e quello dei nostri manager sono diversi proprio perché l'azienda ha consolidato un'immagine che 50 anni fa non aveva. Inoltre, l'evoluzione tecnologica ha trasformato le relazioni e il modo di lavorare: si viaggia più velocemente, abbiamo smartphone e video call che rendono tutto più immediato ed hanno cambiato la natura stessa del lavoro manageriale.

L'innovazione è un motore fondamentale per un'azienda storica, Lei me lo conferma. Qual è un'innovazione tecnologica, in vigneto o in cantina, che la sua generazione ha fortemente voluto e introdotto, e quali benefici ha portato?

L'innovazione più importante e di maggior impatto che abbiamo realizzato negli ultimi 50 anni è stata quella di investire tutto sui nostri vigneti. Questa scelta strategica, che ha richiesto moltissimo tempo per dare i suoi frutti, ci ha permesso di raggiungere l'obiettivo che ci eravamo prefissati:

produrre vini di altissima qualità, capaci di esprimere un territorio specifico e una particolare varietà.

Oggi, inoltre, il mondo si muove sempre più verso la sostenibilità. **I cambiamenti climatici**, come il riscaldamento globale, **pur essendo una sfida, hanno anche creato nuove opportunità**. Dal punto di vista tecnico, ad esempio, abbiamo investito in [Vitibot](#), una piccola azienda che sviluppa trattori a guida autonoma, che rappresenta certamente un'innovazione. Conduciamo costantemente sperimentazioni in ambito viticolo, sempre con un focus sulla sostenibilità. Pur non essendo un'agronoma, so che c'è un lavoro incessante di ricerca con l'obiettivo di fare vini migliori e più sostenibili e di cogliere le opportunità offerte dal cambiamento climatico. Tutto questo, per me, è innovazione.

Oggi si richiedono competenze nuove, dal marketing digitale all'enoturismo avanzato. In che modo la nuova leadership sta integrando queste professionalità in un'azienda dalla struttura consolidata come Marchesi Antinori?

Per noi **l'ospitalità sta diventando sempre più importante**. Fin da quando ho iniziato a lavorare, a 18 anni, abbiamo sempre usato l'accoglienza come un potente strumento di marketing e di relazione. Negli ultimi anni abbiamo fatto passi da gigante, sia nella ristorazione – oggi contiamo una decina di ristoranti con marchi diversi, inclusa la storica Cantinetta Antinori a Firenze – sia, soprattutto, con l'apertura della **cantina Antinori nel Chianti Classico, al Bargino, nel 2013. Questa struttura oggi accoglie circa 40.000 visitatori all'anno**. La cantina è nata dall'esigenza di unire le due anime dell'azienda, quella direzionale di Palazzo Antinori e quella produttiva di San Casciano, ma l'abbiamo concepita fin da subito per far conoscere la nostra cultura enogastronomica

direttamente al pubblico. Il risultato ha superato ogni aspettativa: il Bargino è diventato un brand, il secondo luogo più visitato fuori Firenze dopo The Mall (outlet di moda luxury situato a Leccio Reggello, vicino a Firenze). È stato un successo quasi inaspettato che ha rafforzato enormemente il marchio Antinori. Per noi, l'enoturismo e l'ospitalità non sono una diversificazione del business, ma uno strumento strategico per accrescere la reputazione dell'azienda. Il nostro core business resta il vino, ma credo che in questo ambito ci sia ancora un grandissimo potenziale inespresso. Proprio attraverso l'ospitalità possiamo arrivare a conoscere meglio il cliente finale e condividere la nostra storia e la cultura del vino. Per sfruttare appieno questo potenziale serviranno le idee e le competenze digitali delle nuove generazioni.

Quali sono gli ostacoli più grandi nell'equilibrare la continuità dei valori storici della famiglia Antinori con la necessità di rispondere in modo agile e innovativo alle nuove esigenze del consumatore globale?

Le difficoltà ci sono sempre, sono le sfide che ogni azienda, soprattutto familiare, deve affrontare. A mio avviso, il problema principale risiede nella semplificazione del modello decisionale. Paradossalmente, quando le aziende diventano più grandi e complesse, prendere decisioni semplici diventa più difficile. La vera sfida è questa. Per vincerla, occorre una profonda conoscenza del mercato e manager capaci di facilitare i processi, non di complicarli con dinamiche di potere interne. Serve un sistema di comunicazione rapido, veloce e semplificato.

Un altro aspetto fondamentale è la formazione. Bisogna insegnare ai giovani, sia a quelli di famiglia sia ai manager,

che in un'azienda di qualità sono i dettagli e le sfumature a fare la differenza. È ciò che distingue un vino buono da un vino con carattere, un piatto buono da un piatto memorabile. Bisogna ricercare la contemporaneità nella semplicità. Il lavoro più grande va fatto sulle persone, trasmettendo l'idea che la cura dei dettagli è tutto.

Lei fa riferimento ai collaboratori di lunga data, che rappresentano la memoria storica dell'azienda, e alla nuova generazione che rappresenta il futuro. Come gestite l'integrazione tra queste figure storiche e i nuovi talenti, assicurando che l'esperienza si fonda con le nuove prospettive senza creare fratture?

Anche questa è una grande sfida, forse la più grande. Il mondo cambia, i giovani cambiano, e il futuro sarà sicuramente diverso dal nostro passato. Ci stiamo lavorando attivamente, cercando di implementare sistemi che favoriscano il confronto. Non è facile, ma **organizziamo riunioni formali con tutta la famiglia**, a volte con l'aiuto di professionisti esterni, per capire le dinamiche e mettere a fattor comune i diversi talenti e valori. Il principio guida è che tutto deve essere al servizio dell'azienda, un bene che va oltre le singole persone. Non bisogna prendere dall'azienda, ma dare, per assicurarsi che la generazione successiva possa fare lo stesso.

Abbiamo anche redatto una sorta di "Family Constitution", un patto di famiglia che ha un valore più morale che legale, e cerchiamo di coinvolgere i giovani per incentivare la comunicazione e mantenere la famiglia unita, che è l'elemento fondamentale. Inoltre, un aspetto molto particolare della

nostra azienda è che spesso assumiamo i figli dei nostri manager storici che si avvicinano alla pensione. Questo **rafforza l'approccio familiare anche con i collaboratori, facendoli sentire parte della nostra famiglia allargata** e rendendoli partecipi del cambio generazionale. Questo crea una comunicazione molto trasparente e aiuta enormemente l'integrazione.

La generazione di suo padre ha creato vini iconici che hanno definito un'epoca. La sfida per la vostra generazione è quella di creare nuove icone o piuttosto quella di evolvere e perfezionare il portafoglio esistente per rispondere a un gusto e a una sensibilità differenti nel consumatore di oggi?

La nostra è un'azienda di prodotto e, essendo tale, ha sempre cercato di produrre i vini migliori. Ma, come lei sa, nel nostro mondo ci vuole tempo: da quando acquisti un vigneto a quando ottieni un primo risultato significativo passano almeno dieci anni. Per questo, **il nostro primo impegno è continuare a migliorare le nostre icone storiche, come Tignanello, Solaia e Guado al Tasso**, sempre nel rispetto dello "stile Antinori". Sono convinta che la nostra, pur non essendo un'azienda di moda, sia un'azienda che fa stile. Ci piacciono i vini di carattere, ma con una firma riconoscibile. Ogni vino, pur nascendo in un luogo diverso e avendo una sua identità, deve rispecchiare lo stile Antinori.

Detto questo, se non avessimo la passione, la pazienza e l'ossessione per la qualità, non sarebbero mai nati progetti come Bolgheri o il Cervaro della Sala. **Il cambiamento climatico, inoltre, ci offre nuove opportunità, spingendoci a sperimentare in zone più alte o con metodi di allevamento**

diversi. C'è una ricerca costante e una voglia di fare sempre meglio. Vogliamo produrre vini che siano allo stesso tempo classici e contemporanei, non moderni. Il nostro DNA, **il motto della nostra famiglia, è proprio questo: una lunga tradizione che è sempre in evoluzione.**



Da sinistra a destra: il Marchese Piero Antinori e le sue tre figlie: Albiera, Allegra e Alessia.

Foto di Sara Matthews

Punti Chiave:

1. Il **passaggio generazionale** in casa Antinori è un processo **graduale e informale**, basato sulla condivisione delle decisioni tra padre e figli, e non su un evento di rottura.

2. La **visione manageriale** si è spostata dal focus puramente commerciale del passato alla **valorizzazione e difesa della reputazione aziendale**.
3. **L'ospitalità e l'enoturismo** sono diventati uno strumento strategico per rafforzare il marchio, attrarre visitatori e **condividere la cultura aziendale** direttamente con il consumatore.
4. **L'innovazione** non riguarda solo la tecnologia, ma anche **l'investimento nella sostenibilità** e la ricerca costante per produrre vini di altissima qualità che riflettano l'identità del territorio.
5. La **sfida maggiore** è bilanciare la memoria storica dei collaboratori di lunga data con la spinta innovativa dei nuovi talenti, **semplificando i processi decisionali** e promuovendo una cultura aziendale basata sulla **cura dei dettagli**.