

Gloria Mainella, reti d'impresa: “Da soli si difende il presente, insieme si costruisce il futuro”

scritto da Emanuele Fiorio | 10 Febbraio 2026



In un'epoca segnata da incertezze geopolitiche e frammentazione produttiva, l'intervista a Gloria Mainella, Direttrice di Italian Signature Wines Academy (ISWA), delinea la traiettoria di un'alleanza che ha saputo trasformare il concetto di rete in un asset competitivo unico. Dalla visione dell'Academy come luogo di formazione alla sfida di dialogare con le nuove generazioni, l'intervista offre una lezione di maturità imprenditoriale: la consapevolezza che l'identità individuale non si perde, ma si rafforza, quando viene messa al servizio di un progetto corale.

Nel panorama vitivinicolo italiano, dove il blasone spesso cammina di pari passo con un'orgogliosa e talvolta isolata indipendenza, l'esperienza di [Italian Signature Wines Academy \(ISWA\)](#) si staglia come un caso studio di rara maturità imprenditoriale. Attraverso le parole della sua Direttrice, **Gloria Mainella**, emerge un racconto che va ben oltre la cronaca di una collaborazione di successo; è, piuttosto, la testimonianza della ricerca di una **metamorfosi culturale**.

L'intervista scava nel delicato equilibrio tra l'identità individuale di famiglie storiche – abituate per blasone e lignaggio a essere punti di riferimento – e la necessità di farsi interpreti di un progetto corale. Mainella rifugge con eleganza i cliché del marketing, preferendo parlare di una governance fondata sulla disciplina decisionale e sul rispetto reciproco. In un mercato globale che non fa sconti alla frammentazione produttiva, **ISWA non punta a diventare un gigante burocratico, ma un ambasciatore di sistema**, capace di trasformare la diversità regionale in una leva strategica nei mercati emergenti e di agire come ammortizzatore di fronte alle tempeste geopolitiche.

Ciò che rende questa analisi particolarmente interessante è la visione dell'**Academy come comunità di pensiero**, un luogo dove la formazione dei manager di domani e il dialogo con le nuove generazioni (Gen Z e Millennials) non sono accessori, ma pilastri di una sostenibilità intesa come visione di lungo periodo.

Il messaggio di Gloria Mainella è un invito all'intero Made in Italy: superare il timore di perdere il controllo della propria creatura per **"dare un grande futuro a storie diverse che scelgono di camminare insieme"**.

ISWA durante l'anno appena trascorso ha

spento dieci candeline. Se dovesse guardare indietro al 2015, qual è stata la sfida culturale – prima ancora che economica – più difficile nel mettere attorno a un tavolo famiglie che, per storia e blasone, sono abituate ad essere “prime donne”?

I soci fondatori erano cinque in origine: Allegrini, Feudi di San Gregorio, Fontanafredda, Frescobaldi e Planeta a cui si unirono successivamente Arnaldo Caprai, Villa Sandi, Masciarelli e Bellavista. Io sono entrata a dirigere il consorzio nel 2018.

Parliamo di aziende leader nei rispettivi territori, guidate da personalità forti, consapevoli del proprio alto posizionamento e proprio per questo con un quadro chiaro su ciò che volevano ottenere da questa alleanza.

In questo senso, più che “prime donne”, hanno scelto consapevolmente di essere **buoni interpreti di un progetto comune**, mantenendo la propria forza ma mettendola al servizio di qualcosa di più grande. È una costante dimostrazione **di lucidità e maturità** ed anche di **rispetto intellettuale** inteso come consapevolezza che non sempre la propria idea è la migliore.

Nelle riunioni ci possono essere **divergenze di visione o di priorità** ed è naturale quando si mettono attorno a un tavolo nove realtà abituate a decidere in autonomia. Il punto non è evitare il confronto, ma gestirlo a favore del progetto comune.

Più che una sfida culturale, è una **sfida di governance** che non viene vissuta come un vincolo ma come uno **spazio di confronto strutturato**, dove esprimersi senza prevaricare. In questo

contesto di equilibri tra autonomia e progetto comune, il ruolo di mediazione e di diplomazia è fondamentale. Serve ascolto, serve tempo, serve la capacità di leggere le dinamiche e di tenere insieme leadership forti senza snaturarle, **serve disciplina decisionale**. Alla base c'è una volontà comune molto forte: **trovare un accordo sulle azioni e sui progetti**, perché **l'obiettivo condiviso è più importante della singola posizione**.

È proprio questo bilanciamento tra leadership forti e disponibilità al dialogo che **ha permesso di trasformare il confronto in valore e la diversità in una leva strategica**.

L'Italia soffre storicamente di un "nanismo" aziendale che ci penalizza sui mercati globali rispetto ai grandi gruppi francesi o australiani. ISWA è nata per curare questa frammentazione: in questi dieci anni, quali sono i mercati esteri dove la forza della rete è stata percepita maggiormente come un valore aggiunto decisivo?

ISWA non nasce tanto con l'obiettivo di apparire come un grande gruppo, anche perché al suo interno convivono realtà molto diverse per dimensioni produttive e fatturato. L'idea fondante è piuttosto quella di **presentarsi sui mercati internazionali come un sistema di produttori di eccellenza, rappresentanti autentici e rispettosi dei propri territori**, che includono alcune delle denominazioni più prestigiose del vino italiano.

In questo senso, ISWA non aspira a presentarsi come "un gigante" del vino italiano sui mercati globali ma si propone come un **ambasciatore del Made in Italy enologico di qualità**.

La forza della rete è risultata particolarmente efficace nei mercati emergenti, dove il valore delle singole denominazioni o regioni è meno immediato da comunicare rispetto al concetto di "Italia", vocabolo che attira attenzione e interesse grazie al primato culturale ed enogastronomico che il nostro Paese continua ad avere a livello mondiale. Rappresentando uno spaccato di elevata qualità della produzione vinicola nazionale, da nord a sud, ISWA ne facilita il riconoscimento.

Poi per l'autorevolezza dei suoi soci ISWA beneficia di una favorevole interazione con player speciali quali Monopoli, travel retail, GDO, centrali d'acquisto e anche con le istituzioni.

Esiste un termine anglosassone, *coopetition*, che definisce la collaborazione tra competitor. Come si educa una rete d'impresa a condividere informazioni sensibili o know-how tecnico senza il timore di perdere un vantaggio competitivo verso il vicino di banco?

La disponibilità a sedersi allo stesso tavolo si basa anche sulla la consapevolezza che, in un mercato sempre più complesso, non c'è modo di intercettare e cogliere da soli tutte le potenzialità di sviluppo o spesso sarebbe troppo oneroso farlo individualmente.

Curiosità verso i mercati, carpire con prontezza le opportunità che si presentano e condividerle per cogliere per primi il conseguente vantaggio competitivo che ne deriva per tutti, ascolto reciproco e capacità di adattamento, profondo senso di appartenenza alla società consortile, sono stati e continuano ad essere fattori chiave. **Condividere esperienze, informazioni e competenze è diventato quindi un moltiplicatore di valore, non una rinuncia alla propria identità o al**

vantaggio competitivo individuale.

Questo approccio prende avvio dai produttori e viene poi trasmesso a cascata a tutti i livelli manageriali chiamati a interfacciarsi in ISWA: dal gruppo export al gruppo Italia, dal marketing alle altre funzioni aziendali. I diversi gruppi di lavoro sono in costante contatto tra loro, attraverso confronti strutturati e canali informali molto attivi, per scambiarsi informazioni, suggerimenti e consigli sui mercati e sugli operatori. Funziona!

Le aziende di ISWA operano in territori molto distanti tra loro, dalla Toscana alla Sicilia, dal Piemonte all'Abruzzo. Esiste un protocollo o una filosofia di sostenibilità che avete adottato come "Academy" e che funge da trait d'union tra realtà così diverse?

Le aziende di ISWA operano in contesti territoriali molto diversi e non adottano un unico protocollo di sostenibilità standardizzato. **Il vero fil rouge è piuttosto una filosofia condivisa.** Per essere parte dell'Academy, le aziende devono:

- essere di proprietà familiare, con controllo diretto e maggioritario,
- essere riconosciuti benchmark di riferimento nei loro territori per tradizione e produzione,
- avere una forte reputazione internazionale e una filosofia produttiva di eccellenza, attenta anche all'innovazione. Questo approccio implica naturalmente una visione comune anche sui temi ESG.

Ogni azienda ha intrapreso il proprio percorso di sostenibilità in modo autonomo – dalla certificazione B Corp

al bilancio di sostenibilità – ma tutte **condividono un'idea di impresa orientata al lungo periodo, alla responsabilità verso persone e territori e a una governance solida**. È questa cultura imprenditoriale a unire realtà geograficamente lontane e denominazioni così diverse.

Il nome scelto non è “Rete” né “Club”, ma “Academy”. Quanto conta la formazione e la crescita professionale delle aziende associate nel vostro progetto di crescita collettiva?

Nell'antica Grecia l'**Accademia** di Platone non era una scuola nel senso moderno ma **una comunità di studiosi, un luogo di confronto, dialogo e riflessione condivisa**. Esattamente questo fu lo spirito con cui nacque ISWA e che si riflette nel suo nome con la parola Academy.

In senso più ampio, ISWA si propone anche come **promotore della cultura del vino italiano di qualità nel mondo e come sostenitore di iniziative di formazione manageriale e tecnico-professionale in collaborazione con istituzioni di eccellenza** quali IULM, Vinitaly International Academy, l'Università Vita-Salute San Raffaele di Milano. L'obiettivo è formare i comunicatori e i manager del vino di domani, per favorire lo sviluppo di competenze e la capacità di lettura di mercati sempre più complessi. Sostenere la formazione per ISWA significa riconoscere il valore anche attraverso l'investimento di risorse economiche concrete, indispensabili per garantirne qualità, efficacia e continuità. A questo si affianca spesso anche il **contributo diretto dei produttori e del management delle aziende associate**, che partecipano in qualità di docenti, offrendo un apporto concreto e la condivisione di reali case history.

Dalla pandemia alle tensioni geopolitiche attuali: nei momenti di grande incertezza, in che modo appartenere a una rete d'impresa ha fatto da "ammortizzatore" per le aziende di ISWA rispetto a chi ha dovuto affrontare la tempesta da solo?

Ancora una volta, **il confronto continuo tra i soci ISWA si è rivelato un importante supporto.** Condividere esperienze sia positive che negative, dati di mercato, criticità e soluzioni concrete ha permesso alle aziende di ridurre l'isolamento decisionale, evitando scelte affrettate e reazioni dettate dall'emergenza, pensiamo per esempio all'aumento dei costi di logistica, di energia, le tensioni sulle materie prime, l'instabilità dei prezzi, i dazi, i repentini mutamenti commerciali di importanti Paesi quali USA o Russia. In ISWA c'è una maggiore capacità di lettura del mercato, grazie a una analisi collettiva che cerca di anticipare le tendenze, i cambiamenti nei consumi o nei canali di vendita.

La lista dei benefici di far parte di una rete è lunga e tra questi il sapere di non essere soli rende le imprese più resilienti e capaci di affrontare l'incertezza con maggiore lucidità e reattività. ISWA si è rivelata un **moltiplicatore di stabilità oltre che di opportunità**, un valore importante per superare le avversità e riorganizzarsi positivamente anzi uscirne rafforzati.

Se proiettiamo ISWA nei prossimi dieci anni, quale ruolo immagina per la vostra rete? Diventerete un modello esportabile

anche per altri settori del Made in Italy che soffrono della stessa frammentazione?

ISWA non è soltanto uno strumento di condivisione di costi per attività comuni – come fiere, eventi o iniziative di promozione – ma è anche un generatore di accordi commerciali rilevanti con importanti players su diversi canali e mercati. Immagino perciò un’evoluzione **sempre più orientata alla creazione di valore concreto per le aziende** del consorzio. Sul piano strategico, la possibile nascita di una trading company per la gestione di alcuni business congiunti rappresenterebbe una svolta significativa: avere un unico interlocutore, su specifiche operazioni commerciali, faciliterebbe l’accesso a certi partner e canali.

ISWA per scelta, mantiene un profilo molto riservato: non ha interesse ad apparire come brand autonomo ma ha sempre operato per essere uno **strumento efficace e tattico** al servizio dell’ulteriore affermazione, del posizionamento e dello sviluppo commerciale delle aziende socie. È proprio questa impostazione “dietro le quinte” che ne rafforza l’efficacia.

Detto questo, è evidente che il modello suscita interesse: veniamo osservati, studiati e in alcuni casi replicati. Conversando talvolta con operatori di altri settori del Made in Italy – in particolare l’alimentare o il tessile, anch’essi caratterizzati da una forte frammentazione – emerge spesso l’auspicio di costruire alleanze simili. In questo senso, ISWA potrebbe rappresentare un **modello esportabile, non da copiare formalmente ma da adattare come logica di collaborazione strutturata tra eccellenze produttive italiane.**

Spesso il mondo dei “premium wines” rischia di apparire distaccato. Come

state lavorando, a livello di comunicazione di rete, per rendere questi grandi vini accessibili e comprensibili alle nuove generazioni di consumatori (Gen Z e Millennials)?

La vera sfida con Gen Z e Millennials non è “abbassare il livello”, ma tradurre il valore dei grandi vini in un linguaggio, in esperienze di consumo e in formati che queste generazioni sentano loro.

Ciascuna azienda ISWA sta lavorando con un proprio piano strategico: c'è chi ha scelto una comunicazione più leggera e digitale sui propri vini – il “come berlo”, “quando berlo”, “con chi berlo” – spostando il focus dal tecnicismo al contesto d'uso. Altri ancora stanno investendo in eventi mirati, pensati per essere esperienze attrattive per questi target al fine di avvicinarli al brand, c'è anche chi sta approfondendo il tema dei dealcolati.

Partendo dalla consapevolezza che le giovani generazioni bevono meno ma meglio e condividono di più, **il vino premium perde la sua valenza di simbolo di distanza o di status ma si propone come parte di uno stile di vita: autentico, di qualità, consapevole e relazionale.** È da qui che potranno nascere anche iniziative congiunte come ISWA, capaci di inserirsi naturalmente nei loro nuovi rituali di consumo.

Cosa direbbe a un piccolo o medio produttore italiano che ha ancora paura di “unirsi” in una rete d'impresa per timore di perdere il controllo della propria creatura? Qual è il primo passo

mentale da fare?

C'è un vecchio adagio che dice: **“Da soli si difende il presente, insieme si costruisce il futuro.”** Fare rete significa proprio questo: **trasformare tante identità in una forza capace di durare nel tempo.** ISWA non è nata per uniformare ma per dare un grande futuro a storie diverse che scelgono di camminare insieme.

Il primo passo mentale è questo: smettere di avere paura di perdere qualcosa e iniziare a credere che, unendo le forze, ognuno possa diventare più forte, più riconoscibile, più capace di crescere.



Punti chiave

1. **Superamento del nanismo aziendale** attraverso un modello di rete che aggrega eccellenze familiari italiane per competere sui mercati mondiali.
2. **Implementazione della *coopetition***, intesa come la

capacità di collaborare tra competitor per condividere informazioni strategiche e generare un vantaggio competitivo collettivo.

3. **Ruolo centrale della formazione** che va sostenuta per affinare le competenze dei manager di oggi e di domani, coinvolgendo università e istituzioni di alto profilo con progetti specifici.
4. **La rete come ammortizzatore** di fronte alle crisi geopolitiche e alla volatilità dei mercati, riducendo l'isolamento decisionale e aumentando la resilienza delle singole aziende.
5. **Evoluzione strategica futura** volta alla creazione di piattaforme per la gestione integrata di business congiunti, facilitando l'accesso alle reti distributive globali.