Oltre la gestione familiare: Armando Castagnedi racconta l’evoluzione manageriale di Tenuta Sant’Antonio

scritto da Emanuele Fiorio | 20 Maggio 2026



Armando Castagnedi, co-titolare di Tenuta Sant’Antonio, delinea la rotta del settore vinicolo in un’epoca di profonda incertezza. Tra la fine del pregiudizio sulla GDO e la necessità di una gestione manageriale che superi il modello puramente familiare, l’intervista svela come l’etica del prezzo e l’innovazione stilistica rappresentino ottime bussole per navigare con successo i nuovi mercati globali.

Il mondo del vino si trova oggi a un bivio, sospeso tra l’eredità della tradizione familiare e l’ineludibile necessità di una **gestione manageriale**. In questa conversazione, **Armando**

Castagnedi, co-titolare di Tenuta Sant’Antonio, offre una visione lucida e priva di filtri sulle dinamiche che stanno riscrivendo le regole del mercato vinicolo globale.

Lontano dai freddi dati di vendita, Castagnedi scava nelle pieghe dell’incertezza post-Covid, denunciando i rischi delle **speculazioni inflattive** e invitando l’intera filiera a un atto di onestà intellettuale sul **rapporto qualità-prezzo**. Dalla caduta del muro tra GDO e Horeca, fino alle sfide poste dalle nuove generazioni e dal trend dei vini a **bassa gradazione**, emerge il ritratto di **un produttore che non ha paura di innovare**, trasformando il “contatto umano” e la “pacca sulla spalla” in una struttura aziendale solida e competitiva. Una riflessione profonda, empatica e pragmatica su cosa significhi, oggi, fare vino d’eccellenza restando accessibili.

Vorrei innanzitutto capire dove avete colto i segnali di mercato più interessanti nell’ultimo anno, al di là dei numeri, e dove invece vedete le maggiori criticità.

È una domanda complessa. Ci troviamo in un insieme di situazioni che si sono stratificate e che risultano ancora piuttosto ingarbugliate. Se guardiamo agli Stati Uniti, nonostante i dazi e un cambio meno favorevole, oggi abbiamo finalmente una **certezza del contesto**. Questa stabilità, anche se difficile, ci permette di fare **programmi di lavoro**, cosa che l’anno scorso era impossibile a causa di un’incertezza devastante. Da novembre abbiamo ripreso a pianificare le strategie e i prezzi, e i risultati stanno arrivando.

La vera criticità, però, è economica. Il costo della vita è aumentato e il consumatore è diventato molto più attento: il **rapporto qualità-prezzo oggi è il driver fondamentale.** La gente ha imparato a spendere e a individuare il valore reale,

in un mondo dove troppi vini sono sopravvalutati. Credo che tutto il comparto debba farsi un **esame di coscienza** sulle valutazioni dei prodotti e sui ricarichi della filiera. Dopo il Covid c'è stata una speculazione inflattiva che non ha fatto bene. Dobbiamo tornare a prezzi accessibili; non credo che la gente consumi meno, credo solo che abbia meno disponibilità economica.

A proposito di canali distributivi, quali sono i cambiamenti più significativi che sta osservando?

Vedo che sta venendo meno la storica contrapposizione tra **Horeca e GDO.** In Italia, la grande distribuzione sta evolvendo: cerca ancora il brand familiare, l'azienda del territorio, e mantiene un equilibrio qualitativo importante. Il consumatore moderno non ha sempre il tempo di andare dal negoziante specializzato; se trova un vino di qualità al supermercato, lo acquista senza pregiudizi.

Oggi tra ristorazione e scaffale non c'è più il rapporto "diavolo e acqua santa". C'è **convivenza**. Con una rete di oltre 60 agenti, lavoriamo per presidiare entrambi i canali in modo professionale, selezionando magari etichette diverse per target diversi ma la selezione che trovi oggi nei supermercati è incredibile rispetto a soli 5-6 anni fa. **Se un brand è forte, i due mondi possono tranquillamente intersecarsi.**

Molti produttori esprimono preoccupazione per i rincari nel settore Horeca, che rischiano di allontanare i giovani. Come vedi questa escalation dei prezzi?

Il problema è sistemico e non riguarda solo il vino. Pensiamo al paradosso dell'acqua minerale: in certi contesti costa più della benzina. Nella ristorazione spesso vengono imposte

marginalità esasperate da logiche manageriali che non tengono conto della natura del prodotto. Noi produttori lavoriamo un intero anno in vigna, vinifichiamo e aspettiamo anni in cantina, spesso operando con **margini minimi** per restare competitivi.

A volte faccio fatica a giustificare certi prezzi al consumo. Quando il ricarico è di quattro, cinque o sei volte il prezzo d'acquisto, si sta inevitabilmente selezionando (o escludendo) la clientela. Se hai un brand forte puoi provare a imporre un prezzo equo, ma se non hai potere contrattuale devi adattarti. Non è una situazione semplice per il futuro.

Se dovesse identificare un fabbisogno impellente per la vostra realtà, una necessità per il futuro che magari al momento è frenata dalla complessità del periodo, quale sarebbe?

Più che una singola necessità, è un insieme di tasselli. Nell'ultimo anno abbiamo accelerato la trasformazione verso una **struttura manageriale**. **Ho inserito tre figure chiave:** un responsabile commerciale, uno amministrativo e uno per la comunicazione.

Siamo cresciuti con il modello della "gestione familiare", basata sulla pacca sulla spalla e sul guardarsi in faccia, ma quel tempo è finito. Il mercato oggi impone interlocutori professionali che sappiano confrontarsi allo stesso livello dei grandi gruppi. Anche sulla **comunicazione** dobbiamo essere più oculati: siamo bersagliati di offerte e bisogna saper scegliere dove investire per non sprecare risorse.

Anche a livello di prodotto state

sperimentando molto, ad esempio su vini low alcohol e sul packaging.

Esatto. Abbiamo testato proposte **low alcohol** ricevendo feedback interessanti, ma la base resta la stessa: il vino deve essere buono, indipendentemente dai gradi. Abbiamo capito che il consumatore che cerca il basso grado alcolico cerca anche un **packaging sostenibile e minimalista**, non necessariamente lussuoso, perché associa il prodotto a un concetto di freschezza e accessibilità.

Stiamo anche rinnovando il modo di comunicare attraverso le etichette. Invece di limitarci a mostrare il vigneto o il terreno, vogliamo trasmettere lo **stile del vino**. Per il nostro Valpolicella Superiore, ad esempio, abbiamo scelto l'immagine di una donna in abiti ottocenteschi che richiamano i nostri filari: un simbolo di **eleganza e finezza**. Cerchiamo un feeling emotivo col consumatore, pur sapendo che ci sarà sempre chi resterà legato all'etichetta classica. È una evoluzione continua.

Punti chiave:

1. La **certezza del contesto** politico ed economico è il requisito essenziale per permettere alle aziende di pianificare investimenti e strategie di prezzo a lungo termine.
2. Il **rapporto qualità-prezzo** è diventato il driver d'acquisto primario: la filiera deve fare un esame di coscienza per correggere le speculazioni e restare accessibile.
3. È terminata la storica contrapposizione tra **Horeca e GDO**: i canali oggi convivono grazie a un consumatore più pragmatico e a una GDO italiana di alta qualità.

4. Il passaggio dal modello familiare a una **struttura manageriale** professionale è l’unico modo per confrontarsi allo stesso livello con i grandi player internazionali.
5. L’innovazione di prodotto si sposta verso i vini **low alcohol** e un packaging moderno, capace di comunicare l’eleganza e lo stile del vino piuttosto che il solo terroir.