

# 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.