



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**  
**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI**  
**"M. FANNO"**

**CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA**

**PROVA FINALE**

**"INTERNAZIONALIZZAZIONE NEL SETTORE DEL VINO:  
OPPORTUNITA' E CRITICITA' DEL MERCATO CINESE"**

**RELATORE:**

**CH.MO PROF. Ivan De Noni**

**LAUREANDO/A: Kitty Di Pierro**

**MATRICOLA N. 1160994**

**ANNO ACCADEMICO 2021 - 2022**

## DICHIARAZIONE DI AUTENTICITÀ

Dichiaro di aver preso visione del “Regolamento antiplagio” approvato dal Consiglio del Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali e, consapevole delle conseguenze derivanti da dichiarazioni mendaci, dichiaro che il presente lavoro non è già stato sottoposto, in tutto o in parte, per il conseguimento di un titolo accademico in altre Università italiane o straniere. Dichiaro inoltre che tutte le fonti utilizzate per la realizzazione del presente lavoro, inclusi i materiali digitali, sono state correttamente citate nel corpo del testo e nella sezione ‘Riferimenti bibliografici’.

I hereby declare that I have read and understood the “Anti-plagiarism rules and regulations” approved by the Council of the Department of Economics and Management and I am aware of the consequences of making false statements. I declare that this piece of work has not been previously submitted – either fully or partially – for fulfilling the requirements of an academic degree, whether in Italy or abroad. Furthermore, I declare that the references used for this work – including the digital materials – have been appropriately cited and acknowledged in the text and in the section ‘References’.

Firma (signature) .....

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'G. Pitta', written over a dotted line. The signature is stylized and somewhat cursive.

## INDICE

- INTRODUZIONE
  
- **CAPITOLO 1: *LA CRESCENTE GLOBALIZZAZIONE DEL SETTORE DEL VINO***
  - 1.1: *Old versus New Countries and the threat of China*
  
  - 1.2: *Multinational Enterprises (MNE) versus Small&Medium Enterprises (SME)*
  
  - 1.3: *Bulk wine (vino sfuso) versus Bottled wine (vino imbottigliato)*
  
  - 1.4: *Sfide nell'ingresso in nuovi mercati, focus paesi emergenti*
  
- **CAPITOLO 2: *LE CARATTERISTICHE DEL MERCATO VINICOLO CINESE***
  - 2.1: *Il mercato di riferimento: evoluzione, produzione, importazione*
  
  - 2.2: *Analisi dell'ambiente competitivo*
  
  - 2.3: *Analisi dei canali di distribuzione*
  
  - 2.4: *Analisi della domanda*
  
- **CAPITOLO 3: *CASO STUDIO - LA CANTINA 'VIGNETI LE MONDE'***
  
- CONCLUSIONI
  
- BIBLIOGRAFIA

## INTRODUZIONE

Il settore del vino è uno dei pilastri portanti dell'economia italiana, basti pensare al valore della produzione di vino italiana ai prezzi di base nel 2019, pari secondo ISTAT a 3.8 miliardi di euro, cioè circa 77 euro per ettolitro. Come risulta dai dati OIV, l'Italia nel 2019 è il maggior produttore di vino al mondo con ben il 19% della produzione mondiale, e da anni si attesta tra i primi 3 maggior esportatori, assieme a Spagna e Francia, dimostrando una crescita che passa dai quasi 4,5 milioni di euro nel 2011 ai quasi 6,5 milioni del 2019.

Essendo un mercato ancora in espansione, in particolare dal lato export, oggi le imprese italiane si trovano ad affrontare sempre nuove sfide legate alla competitività internazionale e alle difficoltà nell'inserirsi nei mercati esteri.

L'ingresso nel panorama internazionale dei Paesi in via di sviluppo sta offrendo nuove opportunità di guadagno per le imprese italiane, le quali devono imparare a far fronte alla competizione di grandi multinazionali, e stare al passo con i tempi rispondendo alla domanda di vino in maniera dinamica e diversificata. D'altro canto, questi fenomeni internazionali stanno lanciando delle sfide importanti: nuovi produttori come Australia e Nuova Zelanda intensificano la competizione anche nei mercati consolidati mentre paesi come Cina o India da mercati in cui investire potrebbero diventare grandi rivali.

Quello del vitivinicolo è sicuramente un settore di interesse sia per le opportunità che offre in sé, sia come esempio per un'analisi della competitività delle piccole e medie imprese italiane che fanno del 'Made in Italy' il loro marchio di fabbrica e punto di forza.

L'obiettivo di questa tesi è quello di trovare le determinanti strategiche, utili alle Piccole e Medie Imprese italiane del settore, per creare un vantaggio competitivo nei mercati esteri, in particolare nel mercato vinicolo cinese. Attraverso l'analisi della letteratura in merito e l'approfondimento su un caso studio, cercheremo di individuare quali sono i fattori caratterizzanti, le opportunità e le minacce che le imprese italiane devono affrontare esportando vino in Cina.

Partendo da un'analisi della situazione attuale del mercato globale vinicolo, si andrà poi a considerare le caratteristiche del mercato cinese.

Verrà esposto un caso studio, attraverso il quale verrà comparata la base teorica alla percezione reale che gli esportatori italiani hanno dell'andamento del mercato del vino in Cina. Prende parte all'intervista il Direttore Commerciale sig. Massimo Furlan della cantina friulana Vigneti Le Monde.

Infine, verranno riassunti i fattori su cui le aziende dovrebbero focalizzarsi per essere competitive in Cina.

## CAPITOLO 1: LA CRESCENTE GLOBALIZZAZIONE DEL SETTORE DEL VINO

Negli ultimi decenni le nuove dinamiche internazionali, complice l'ingresso di nuove nazioni nel mercato mondiale, lo sviluppo di altre e in generale la globalizzazione, hanno inevitabilmente portato il mercato del vino a trasformarsi in una struttura più articolata caratterizzata sia da nuovi importatori che nuovi esportatori.

Dal lato della domanda, è aumentata la complessità e la varietà della richiesta di vino: l'ingresso di nuovi consumatori nel panorama internazionale, in particolare di paesi come i BRICS (Brasile, Russia, India, Cina e Sudafrica), ha permesso alle aziende esportatrici di incrementare le vendite estere. In questi paesi, il recente sviluppo e arricchimento della popolazione ora permette loro di avere accesso a prodotti di importazione, seguendo il trend della standardizzazione dei prodotti di consumo. Inoltre, oggi i consumatori hanno acquisito una maggior consapevolezza sul prodotto: è aumentata l'attenzione alla certificazione d'origine che si riflette nella domanda di vini di maggior qualità, e la crescente attenzione all'ambiente e alla sostenibilità richiede prodotti sempre più green.

Dal lato dell'offerta invece produttori emergenti del settore come Australia, Nuova Zelanda, Cile e USA stanno incrementando la competizione con gli storici produttori di vino europei - Francia Italia e Spagna- spinti dalle opportunità di guadagno che il settore del vino offre, come possiamo vedere nel Grafico1 che riporta i dati sul valore di 100hl di vino esportato per alcuni dei Paesi citati.

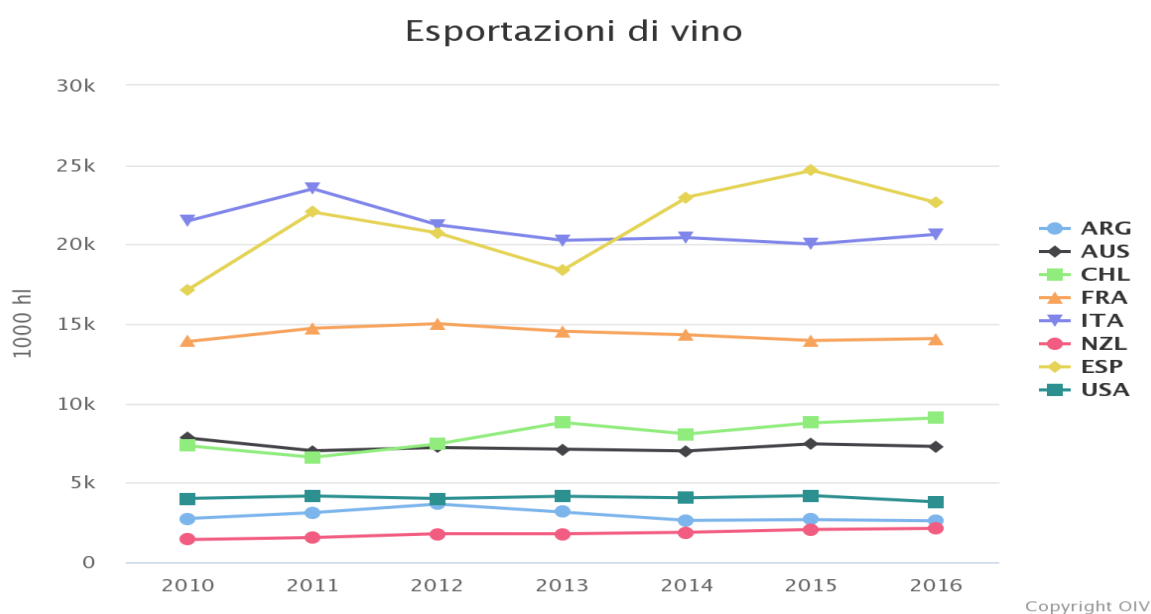
Nei prossimi paragrafi andremo ad analizzare quali sono le caratteristiche di questo mercato in espansione e vedremo come varie nazioni e varie imprese stanno affrontando la sfida dell'internazionalizzazione.

Nella prima sezione verrà approfondito come le varie nazioni stanno affrontando questo processo, avvalendoci in particolare della distinzione tra Nazioni del 'Vecchio' e del 'Nuovo' mondo che Bernetti, Casini e Marinelli usano nel British Food Journal (2006), questa distinzione ci permette di analizzare come le nazioni dell' Old world (Italia, Spagna, Francia) stanno proteggendo le loro quote di mercato nei mercati attuali e come stanno investendo nell'aumentare le quote nei nuovi mercati; mentre come i paesi del New world (USA, Australia, Nuova Zelanda, Cile, Argentina) stanno aumentando la competizione sia nei mercati di esportazione classici (Europa e Nord America) che in quelli più recenti come Cina, Russia e Giappone.

Nel secondo paragrafo verrà fatto un distinguo per impresa, ossia come cambia la strategia di internazionalizzazione tra Multinational Entreprises e Small&Medium Entreprises. La dimensione aziendale, infatti, ha un impatto sulla capacità delle imprese di competere nei mercati esteri e questo determina delle diverse strategie di internazionalizzazione.

Nel terzo paragrafo verrà considerata la differenza di esportazione tra bulk e bottled wine poiché se il mercato di vino imbottigliato ha una conformazione Business to Consumer, il mercato del vino sfuso invece è del tipo Business to Business, questo incide sulle caratteristiche sia della domanda che dell'offerta, creando mercati anche tra paesi esportatori netti di vino.

In fine nel quarto paragrafo verranno valutate le sfide riguardanti l'ingresso nei mercati in via di sviluppo poiché i mercati tradizionali (Europa e Nord America) sono già ben conosciuti dalle imprese del settore, mentre c'è ancora molta incertezza su come competere in questi nuovi paesi.



**Figura 1** Valore esportazioni di vino per 100hl, Fonte: **Organizzazione Internazionale del Vino (OIV)**

### 1.1 Old World versus New World Countries and the threat of China

Le nazioni Nuovo Mondo, USA, Nuova Zelanda, Australia, Cile e Argentina stanno incrementando il loro successo con ottimi tassi di crescita delle esportazioni, questo è stato anche il risultato di una cosciente strategia di queste nazioni nell'approfitfare dei cambiamenti nel mercato mondiale, mentre le storiche nazioni produttrici sono state lente nel rispondere ai cambiamenti della domanda sia domestica che nei mercati esteri. (Thorpe, 2009).

La tendenza in aumento della concentrazione del settore, data anche la lenta crescita della domanda, sta intensificando la competizione e molte imprese stanno affrontando il problema

attraverso diffuse strategie di unioni e alleanze strategiche. Così facendo possono concentrare le risorse in importanti strategie di branding per consolidare il rapporto con i consumatori.

Lo studio di Bernetti, Casini e Marinelli (2006) conclude che le aziende delle nazioni di questo gruppo e in particolare le multinazionali, troveranno più facile far fronte ad una domanda globalizzata che non può essere geograficamente segmentata ma sarà invece più attenta a temi socioeconomici e culturali poiché queste aziende stanno concentrando i loro sforzi nella vendita di vini standardizzati di alta qualità percepita a discapito di una più ampia diversificazione del prodotto.

Se infatti da una parte la domanda di vino è legata al concetto di “terroir”, dall’altra sta diventando sempre più importante l’affidarsi al marchio come garanzia sulla qualità del prodotto.

Come possiamo vedere nella Tabella 1 infatti le quote più importanti di Italia, Francia e Spagna si affermano nell’export di fine wine, mentre lasciano quote maggiori, ad esempio, a Cile e Australia nei mercati del Commercial e Non-premium wine.

<b>Tabella 1: Quote (%) dei 4 maggiori esportatori di vino (2014). Fonte: Pomarici et Al. 2021</b>					
		Volume		Valore	
<i>Tutti i vini</i>					
Spagna		20,2		10,3	
Italia		19,3		20,3	
Francia		17,2		29,7	
Cile		6,9		6,1	
<i>Fine wine</i>					
Francia		36,1		42,3	
Italia		25,6		21,4	
Spagna		9,6		7,3	
USA		5,9		6,4	
<i>Commercial premium</i>					
Italia		20,4		21,6	
Francia		16,5		17,7	
Spagna		14,3		12,3	
Cile		9,1		10,3	
<i>Non-premium</i>					
Spagna		32,7		16,8	
Italia		14,3		13,1	
Australia		7,6		12,4	
Cile		7,4		11,3	

Nel Vecchio mondo la produzione di vino si è organizzata attorno ad un nucleo familiare per secoli. La terra è rimasta di proprietà della famiglia e sotto il suo controllo per generazioni

(Michael Roberto 2003). Questa struttura frammentaria indica la presenza di un numero maggiore di SME rispetto alle nazioni del Nuovo Mondo, che ben rappresenta anche la frammentarietà del tessuto produttivo e la conseguente verità di vino prodotto. L'organizzazione interazionale del Vino, nel 2016 attesta in Italia 694 varietà di vini, ossia il 5,5% delle varietà mondiali di vino, da poco più di 80 vitigni. Il secondo paese con più vitigni è la Spagna con 40.

Inoltre, la fondamentale caratteristica dei produttori classici sta nella tradizione: la produzione di vino in Europa è un processo antico, sviluppato e innovato nei secoli.

Uno dei punti di forza delle nazioni del vecchio mondo sta nella certificazione. Basandosi su un'analisi econometrica della vendita dei vini protetti da nomenclatura di certificazione (PDO/PGI) Agostino e Trivieri (2015) concludono che la chiave del vantaggio competitivo delle nazioni europee nel mercato del vino potrebbe stare nell'offrire prodotti superiori, protetti da designazioni geografiche: l'indicazione geografica può differenziare il prodotto e assicurare prezzi più alti a produttori tradizionalmente più piccoli che non riescano ad assicurarsi economie di scale. Questa ipotesi viene avallata da Kohr et al. (2018) che affermano che i brand regionali del vino influenzano la percezione della qualità del vino e dunque il comportamento d'acquisto. L'ampio riconoscimento di una regione può dar origine a esternalità positive che possono diventare una risorsa strategica. Inoltre, lo studio di Olmos sul Rioja (2011) che mette in luce l'effetto positivo dell'advertising nel determinare il grado di internazionalizzazione, ci dice che le aziende produttrici di Rioja possono beneficiare del brand ombrello 'Denominazione di Origine Controllata' poiché i consumatori hanno un'opinione di qualità delle cantine che producono quel vino e sono certificate da quella denominazione.

Un nuovo possibile competitor inoltre potrebbe affacciarsi a breve: se da un lato la Cina viene vista come uno dei nuovi mercati in cui esportare e competere, dall'altra potrebbe rivelarsi anche una nuova minaccia come fa notare Thorpe (2009). Dato il suo grande potenziale sia nei consumi che nella produzione la Cina potrebbe emergere come un importante mercato d'esportazione o viceversa una minaccia nell'export in terze nazioni. Mitry, Smith e Jenster (2018) ragionano su come storicamente il commercio internazionale abbia beneficiato tutti i player: alcune nazioni erano più dotate in un'area e altre erano relativamente migliori in un'altra. Tuttavia, questo non è così lineare con nazioni della portata della Cina in un mondo sempre più globalizzato.



Questo fa presagire un momento in cui la rapida crescita del disequilibrio commerciale diventerà un onere troppo grande per la maggior parte della popolazione dei paesi concorrenti. Teoricamente lo scambio internazionale potrebbe risultare in un equilibrio quando le retribuzioni dei lavoratori nelle nazioni sviluppate saranno scese al punto da pareggiare quelle crescenti della Cina, *ceteris paribus*.

Queste osservazioni ci portano ad affermare che la Cina è sicuramente uno dei player più promettenti nel panorama internazionale. Ciò viene sostenuto anche da Jenster e Cheng (2008): con una forza lavoro di circa 800 milioni la Cina ha una profonda fonte di vantaggio economico nei settori produttivi e distributivi. In pratica guardando alla produzione del vino non mancano i potenziali lavoratori a basso costo.

Inoltre, ha circa 1,400,000 chilometri di terra arabile per cui ha abbondante potenziale agricolo per potenziare la produzione di vino. Da un punto di vista aziendale i moderni manager cinesi hanno delle ottime conoscenze di mercato, nonché accesso a tecnologie innovative. Infine, grazie alle riserve private e governative le imprese possono approfittare di ampi capitali da investire.

## **1.2 Multinational Enterprises (MNE) versus Small&Medium Enterprises (SME)**

A questo punto è necessario fare una considerazione sulle differenze strategiche tra le varie aziende.

In particolare, l'analisi empirica di Marta Fernandez Olmo (2011) ci dice che la grandezza di un'azienda ha un impatto positivo sul volume delle vendite.

Le aziende multinazionali hanno una serie di fattori che favoriscono il loro ingresso e mantenimento di quote di mercato in nuovi paesi, ad esempio la disponibilità di più ampi budget da dedicare agli investimenti per pubblicizzare il loro brand, per aprire o accaparrarsi distributori o per investire in sussidiarie estere. Un altro importante fattore da tenere in considerazione è la conoscenza che queste aziende già hanno dei mercati internazionali. Cose come la conoscenza della lingua, della cultura e delle tradizioni, dei gusti dei consumatori ma anche delle leggi e modi di fare business, permettono di abbattere alcune delle barriere di ingresso e di mercato. Come presentato Kohr, Camanzi e Malorgio (2018) queste barriere possono invece essere un ostacolo per aziende nuove nel mondo dell'export.

Allo stesso modo gli autori fanno un ragionamento sulla managerialità: ovviamente aziende più grandi e strutturate hanno un expertise manageriale a cui affidarsi per affrontare le più complesse sfide dei mercati internazionali.

Altra importante considerazione va fatta sullo sfruttamento della risorsa: se in un primo momento l'ampliamento del mercato può permettere la creazione di economie di scala, non è

detto che questo comporti una crescita perpetua. Sempre Khor et al. osservano che a causa di una maggiore complessità di gestione e alla competizione di SME locali la redditività di alcune MNE diminuisce superato una certa soglia: il costo marginale di produzione supera il ricavo marginale, questo crea una relazione ad U invertita tra l'internazionalizzazione e la performance. Questa considerazione indica che le aziende che si avvalgono di economie di scala dovrebbero perseguire una strategia di internazionalizzazione selettiva.

Musso e Francioni (2015) presentano come alternativa all'espansione aziendale, la possibilità per le piccole imprese di avvalersi delle esternalità di rete che si formano quando i vari piccoli produttori riescono a formare e consolidare un network. La formazione dei network appunto permetterebbe ai produttori di beneficiare dello scambio di informazioni, accedere a risorse strategiche e promuovere le proprie attività all'estero. Dalla loro analisi, tuttavia risulta che le SMEs italiane hanno concentrato l'obiettivo dei network d'impresa più sugli investimenti per i flussi turistici, che non su strategie di internazionalizzazione o innovazione di prodotto e/o processo. Le imprese, secondo gli autori, sono ancora caratterizzate da un forte individualismo di mercato che li spinge a rifiutare azioni coordinate che potrebbero portare benefici a tutti senza diminuire l'identità individuale dei produttori.

### **1.3 Bulk versus Bottled wine**

È importante fare anche una considerazione sulla “forma” del prodotto esportato.

I dati relativi alle esportazioni, infatti, vanno analizzati non solo sulla base della quantità di vino esportato ma sulla modalità di esportazione.

Come possiamo vedere nella tabella 2, il vino sfuso non frizzante in Italia nel 2009 costituiva il 34% del vino italiano esportato e nel 2019 il 24%.

Pomarici et al. (2019) fanno notare come questa decrescita delle esportazioni di vino sfuso sia stata alimentata da una maggior domanda di vino imbottigliato, in particolare con denominazione certificata. Nello specifico possiamo vedere come l'esportazione di vino frizzante (in particolare il Prosecco) abbia avuto un netto incremento nei dieci anni in analisi. Grandi cooperative hanno aumentato la loro produzione di vini con certificazione ma anche la quota di vino imbottigliato internamente, riducendo la fornitura dal mercato di vino intermediario, dove allo stesso tempo le aziende solo imbottigliatrici aumentavano la domanda di vini con certificazione. Questo ha comportato una diminuzione di produzione di vino sfuso, e i produttori italiani di vino da tavola si sono trovati ad affrontare una mancanza di materia prima, costringendoli a importare vino sfuso ad esempio dalla Spagna.

<b>Tabella 2: Evoluzione delle esportazioni italiane di vino: volume e valore per categoria.</b>				
<i>Fonte: Global Trade Atlas (GTA)</i>				
	Valore (milioni di €)		Volume (milioni di hl)	
	2009	2019	2009	2019
<i>Esportazioni Italiane</i>				
Tutti i vini	3489	6391	19319	21357
Imbottigliati	2783	4421	11402	12110
Sfusi	317	387	6536	5089
Frizzanti	388	1583	1381	4158
<i>% sul totale delle esportazioni</i>				
Tutti i vini	100	100	100	100
Imbottigliati	80	69	59	57
Sfusi	9	6	34	24
Frizzanti	11	25	7	19

Una problematica legata alla vendita del vino sfuso è anche la disinformazione che si crea: non tutte le nazioni hanno dei sistemi di tutela del consumatore ben sviluppati come Europa o Stati Uniti, questo comporta che spesso il vino comprato in un Paese, ad esempio in Italia, dopo l'esportazione e l'imbottigliamento in un'altra nazione venga venduto come vino italiano di alta qualità quando così non è. Questo sicuramente ha un impatto negativo sull'immagine dei vini italiani: la percezione che il consumatore ha della qualità del prodotto viene distorta e in particolare la percezione del rapporto qualità prezzo, avendo a disposizione due vini entrambi apparentemente italiani, ma con un gap di prezzo non indifferente.

Guardando al mercato internazionale invece possiamo notare alcune peculiarità sull'andamento delle importazioni di vino sfuso. Mariani, Pomarici e Boatto (2012) osservano che la crescita delle importazioni ha un andamento irregolare caratterizzato da crescita discontinua e diminuzioni temporanee (Figura 2).

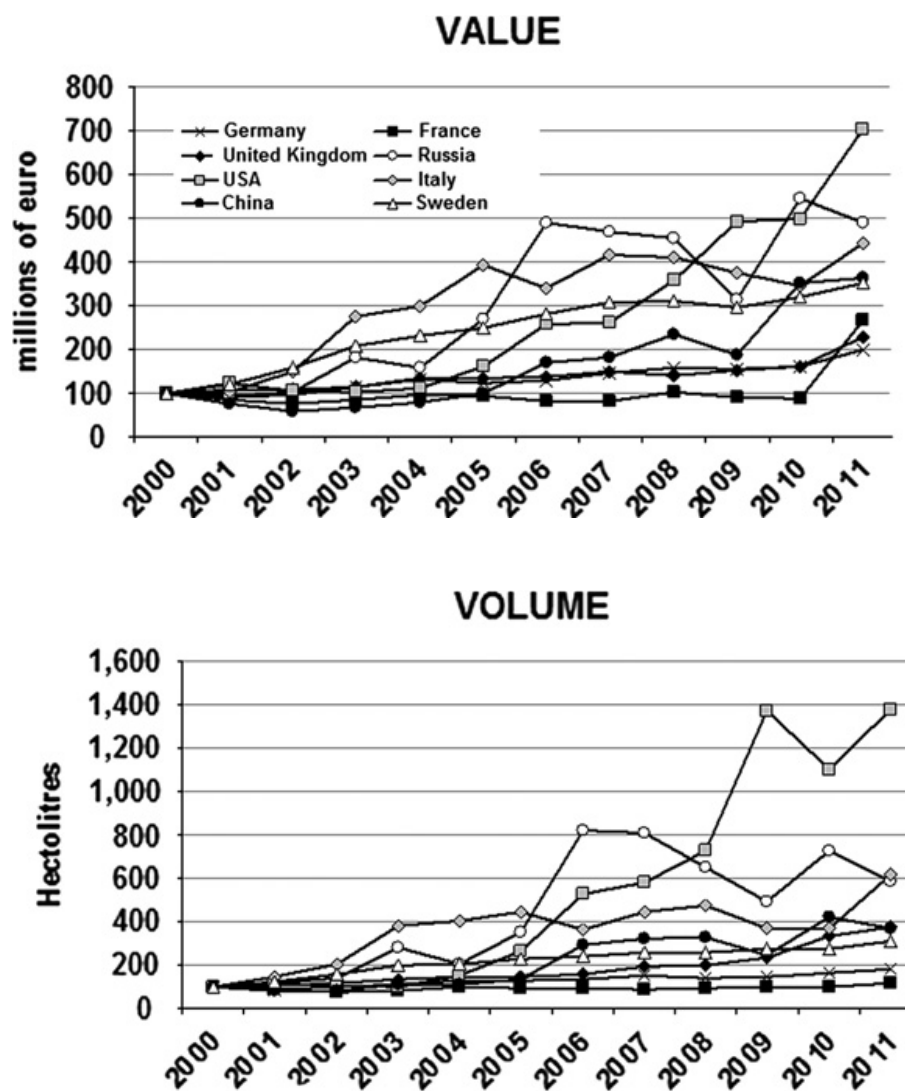


Figura 2 Importazioni di vino sfuso per importatore, in valore e volume, 2000–2011.  
Fonte: Mariani, Pomarici, Boatto (2012).

Inoltre, gli autori, analizzando le divergenze sul valore unitario del vino sfuso importato e affermano che le nazioni con un basso valore unitario sembrano specializzarsi nell'importazione di vino destinato ad essere mescolato a vini locali o processato prima della vendita. Nazioni come Svezia invece, con un valore unitario alto, importano vino già predisposto per il consumo ma con un volume maggiore di 2 litri (ossia la quantità che distingue vivo sfuso e imbottigliato).

Un altro aspetto che mettono in luce è la dinamica della performance competitiva di alcuni fornitori misurata come quota sul vino esportato. In alcune nazioni, negli ultimi anni, il progressivo affermarsi dei leader di mercato è stato susseguito da una riduzione delle quote dei competitor; così è successo ad esempio in Francia, Regno Unito e Russia. Al contrario, in altre nazioni, la posizione di un singolo fornitore sembra essere molto instabile, come nel caso di Stati Uniti, Italia e Cina.

#### **1.4 Sfide nell'ingresso in nuovi mercati, focus paesi emergenti:**

Come mostrato nell'introduzione al capitolo, il nuovo scenario competitivo comprende anche i paesi in via di sviluppo. Brasile, Russia, India, Cina e Sudafrica stanno diventando il nuovo campo di gioco per gli esportatori.

Questi nuovi mercati mettono le aziende di fronte a delle nuove sfide. Innanzitutto, come fanno notare Thome e Paiva (2020) le preferenze dei consumatori sono particolarmente diverse da quelle del 'consumatore classico' di vino. In Europa il vino è ormai una commodity, non si acquista più solo per feste ed eventi ma anche per accompagnare i pasti di tutti i giorni o come aperitivo al pomeriggio e alla sera. Nei paesi in via di sviluppo invece il vino viene ancora pensato come legato a degli eventi importanti.

Inoltre, anche se il vino sta iniziando ad entrare nei supermercati e nelle case di cinesi o russi, tendenzialmente la loro conoscenza del prodotto è ben limitata. Questo significa che le aziende esportatrici devono fare degli sforzi ulteriori per differenziare il proprio prodotto facendo capire al consumatore quali ne siano le caratteristiche e la qualità.

Su questo ultimo punto, come risulta dallo studio di Galati, Crescimanno e Tinervia (2017) l'adozione di elevati standard di qualità e ambientali è uno strumento utile per le aziende vitivinicole in quanto permette che il consumatore abbia una miglior comprensione delle qualità del prodotto (come analizzato nel paragrafo 1.1).

Corsi et Al. (2013) nelle loro analisi SWOT mettono inoltre in luce due importanti considerazioni sulla competizione locale: in primo luogo paesi come Cina o India sono loro stessi produttori di vino e spesso i prodotti locali vengono preferiti a quelli esteri; in secondo luogo, queste nazioni hanno delle bevande tradizionali spesso preferite al vino come, ad esempio, il Baijiu in Cina.

Tra i limiti maggiori che le aziende esportatrici devono affrontare ci sono le barriere al commercio, tra le quali si distinguono le barriere tariffarie (dazi) e quelle non tariffarie.

I dazi sono le più visibili barriere al commercio poiché causano l'aumento dei prezzi dei beni importati e riducono sia il welfare dei paesi importatori che esportatori.

In merito sicuramente una nota positiva arriva dal World Trade Organization (WTO), grazie al quale sono state abbattute molte barriere doganali e dazi. La Cina, per esempio, dopo l'ingresso nel WTO nel 2005 ha abbassato i dazi sull'importazione di vino imbottigliato dal 43% al 14% e sul vino sfuso dal 43% al 20% (Bouzdine-Chameeva, Zhang, Pesme, 2014).

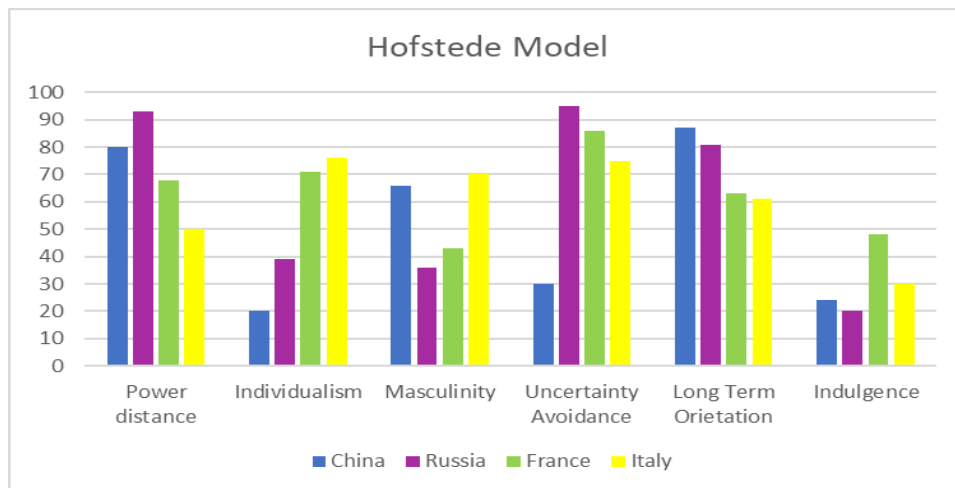
Oltre ai dazi ci sono anche molti altri interventi governativi che possono avere effetto sul commercio, ossia le barriere non tariffarie di seguito elencate così come presentate da Mariani et Al. (2012).

- 1) Restrizioni quantitative: ne sono esempi le quote d'importazione e la loro amministrazione (licenze, aste, ecc.); limitazioni all'esportazione e divieti; limitazioni volontarie all'export; controllo sugli scambi esteri; proibizioni come l'embargo; contenuto domestico e obbligo di utilizzo di componenti domestici; accordi di commercio preferenziale; counter trade come scambio o pagamenti in natura.
- 2) Oneri e relative policy che riguardano le importazioni: prelievi variabili; depositi anticipati sulle importazioni, antidumping e dazi compensativi; regolazione delle tasse doganali come tasse ad valorem potenzialmente imposte asimmetricamente su importazioni che competono con beni domestici.
- 3) Procedure doganali e amministrative: metodi doganali di valutazione; procedure doganali di classificazione; procedure di sdoganamento come ispezioni e documentazione che creano costi di negoziazione.
- 4) Barriere tecniche: salute e sanità; protezione di flora, fauna e ambiente; standard di qualità; standard industriali e di sicurezza; regolazione su packaging e labelling tra cui trademark e regolamenti sulla pubblicità.
- 5) Varie forme di policy governative tra cui: sussidi, partecipazioni e restrizioni al commercio; preferenze di fornitura domestica. Inoltre, la categoria si estende a regolamentazione della proprietà intellettuale, policy sulla competitività dei mercati; policy sugli investimenti diretti esteri; tassazione nazionale, sicurezza e immigrazione.

In merito alle barriere tecniche Mariani, Pomarici e Boatto (2012) e Mariani et Al. (2014), affermano che quelle di maggior interesse per il mercato internazionale del vino sono: normative sull'etichettatura del vino; pratiche di produzione del vino; limiti sui massimi residui dei prodotti agrochimici e procedure di analisi e certificazione.

Indubbiamente, le barriere commerciali possono vincolare fortemente la crescita potenziale delle importazioni mondiali di vino e i conseguenti processi di riduzione non uniforme potrebbero avere effetto sul vantaggio competitivo di alcuni esportatori.

Un altro tipo di barriere che influisce sull'export sono quelle culturali. Nel grafico 3 possiamo vedere ad esempio la distanza culturale tra Francia, Italia, Russia e Cina basata sui punteggi assegnata attraverso il modello Hofstede. La difficoltà che le imprese italiane devono affrontare entrando nei mercati esteri riguarda spesso il rapporto con le imprese locali, ad esempio i distributori, e riuscire a costituire un rapporto solido con queste aziende può creare un netto vantaggio competitivo.



**Figura 3 Confronto tra Cina, Russia, Italia e Francia, basato sul modello Hofstede. Fonte: Hofstede insights.**

Nel grafico, ad esempio, possiamo notare come Francia e Italia abbiano un medio/alto punteggio nell'individualismo (rispettivamente 71 e 76), mentre Russia e ancor di più la Cina sono caratterizzate da una maggior propensione al collettivismo. Al contrario invece Francia e Italia hanno un basso score sulla power distance, mentre Russia e Cina hanno uno score oltre 80. Queste differenze culturali comportano difficoltà nell'instaurare rapporti sia con i consumatori che con eventuali partner chiave.

## CAPITOLO 2: LE CARATTERISTICHE DEL MERCATO VINICOLO CINESE

Con lo spostamento del baricentro del mercato del vino dai classici produttori europei a nuove nazioni come Australia, Cile, Argentine e Nuova Zelanda, il mercato del vino sta conoscendo nuovi business model, con imprese più grandi che sfruttano economie di scala e di scopo per riuscire a stare al passo con la variabile natura del commercio al dettaglio. La lenta crescita e il dislocamento della domanda in vari mercati hanno incoraggiato alcuni dei competitors a gettare l'occhio su nuovi mercati come le nazioni dell'ex Unione Sovietica, l'India e la Cina. (Jenster e Cheng, 2008).

Il mercato cinese del vino è ai suoi albori e grazie ai sostenuti tassi di crescita del reddito e dello standard di vita sta acquisendo un ruolo sempre più importante nel mercato mondiale. Nonostante sia un mercato giovane si è già inserito tra le prime nazioni sia per produzione che per consumo: le importazioni sono quasi triplicate tra il 2010 e il 2018 con una crescita media annua del 11.4% (China Custom Statistics, 2016), inoltre nel 2019 la Cina si attestava decima nazione per produzione e quinta per consumi.

### **2.1 Il mercato di riferimento: evoluzione, produzione, importazione**

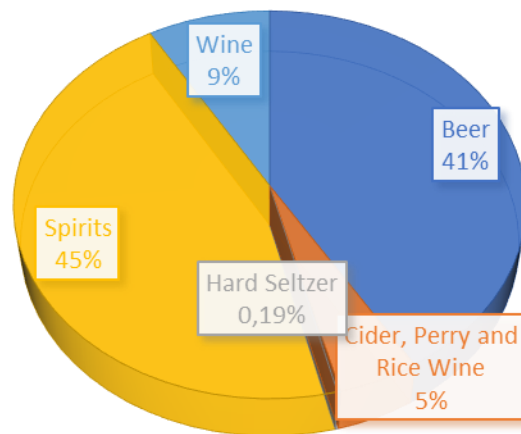
La crescita esponenziale della Cina negli ultimi decenni ha attirato le aziende esportatrici di vino di tutto il mondo. Nonostante nel 2018 circa l'80% del vino consumato fosse domestico, la Cina si trovava al quinto posto per consumo, essendo la nazione più popolata al mondo, e questo impressionante volume ha attirato gli esportatori.

Oltre alle tendenze economiche, la crescita della classe media e una ben istruita nuova generazione hanno giocato un ruolo importante nella crescita del consumo di vino nel Paese.

In realtà il vino non è una totale novità in Cina come riportano Jenster e Cheng (2008): la produzione di vino viene datata a oltre 2000 anni fa, anche se i volumi erano bassi e i prodotti abbastanza indifferenziati. Tradizionalmente, infatti, la bevanda alcolica più consumata è il Baijiu, un distillato di riso con una percentuale alcolica che va dal 20% al 60%, anche la birra ha sempre avuto buone quote mentre il vino è rimasto per centinaia di anni un prodotto di nicchia, prevalentemente consumato da alti funzionari del governo e ricchi commercianti durante occasioni importanti e cerimonie (Thorpe, 2009). Nel 2018, come riportato nella Figura 4, il vino occupava solo il 9%, in valore, delle vendite totali di alcolici.



## ALCOHOLIC DRINKS SHARE



**Figura 4** Revenue share by segment in the Chinese Alcoholic Drinks market. Fonte: Statista, 2021

Grazie alle recenti politiche del governo per aumentare i consumi di vino a discapito dei distillati, la produzione ne è aumentata notevolmente ma in maniera non sempre ottimale.

Le problematiche legate alla produzione come riporta Thorpe (2009) invece includono: contraffazione, costanza qualitativa, mancanza di varietà in termini di prodotto e mancanza di management e coordinazione tra i vari processi produttivi.

In merito alla qualità dei vini prodotti i produttori domestici utilizzavano dei sistemi di classificazione basati sui propri standard e non su standard condivisi. Questo confondeva i consumatori e rendeva più complesso il processo di controllo e certificazione. Con la rapida espansione del settore il governo cinese ha infine deciso di creare delle normative ad hoc per armonizzare la produzione di vino.

La recente crescita della partecipazione esterea nell'industria, accompagnata dall'incremento dei consumi e dalla sofisticazione dei gusti dei consumatori, ha portato a significativi miglioramenti nella qualità dei vini sia domestici che importati negli ultimi decenni, inoltre, vari studi, come vedremo nei capitoli seguenti, dimostrano che la cultura cinese stessa faciliterebbe il consumo di vino, in particolare quello importato, poiché è un simbolo di ricchezza e status sociale. Tutti questi fattori forniscono le fondamenta per una rapida crescita dei consumi di vino importato in Cina; tuttavia, altri fattori come le campagne anticorruzione iniziate nel 2012, il rallentamento della crescita economica, il deprezzamento del RMB e la battaglia commerciale tra Cina e Stati Uniti hanno causato delle fluttuazioni nel mercato del vino importato (Liu e Song, 2021).

### 2.2 Analisi dell'ambiente competitivo

Come compreso nel capitolo precedente la Cina sta diventando sempre più la nazione di riferimento per gli esportatori di vino. Sia i Paesi del Nuovo Mondo che del Vecchio si stanno adoperando per riuscire a competere in Cina, guadagnare quote di mercato e mantenerle.

D'altro canto, abbiamo visto come anche le imprese cinesi stesse stiano investendo nel settore e infatti sono queste ultime a detenere le maggiori quote di mercato.

I vini d'importazione catturano la fascia di vendita dei vini imbottigliati premium ma il segmento è ora caratterizzato da una forte concentrazione: se una volta infatti le nazioni del Vecchio Mondo avevano un grande riconoscimento, come la Francia che ancora si attesta al primo posto, ora le nazioni del Nuovo Mondo come Australia, Cile e Stati Uniti, sono riuscite a catturare parte della domanda con prodotti percepiti come di qualità leggermente minore ma con un ottimo rapporto qualità-prezzo. Liu e Song (2021) dimostrano infatti che l'elasticità incrociata del vino cileno indica che i consumatori cinesi lo considerano un sostituto ai vini delle nazioni del vecchio mondo. Inoltre, la quota della Francia è scesa del 4% tra il 2004 e il 2005 e sempre nel 2005, se la crescita media delle vendite di vino esportato era del 46%, la Francia si è fermata solo al 34%, diminuzione a netto favore dell'Australia la cui quota nel 2005 è salita al 22% con un tasso di crescita del 59%. (Jenster e Cheng, 2008). Come fanno notare Fleming et Al. (2014) le nazioni del Nuovo Mondo (nella sua analisi in particolare Australia, Nuova Zelanda, Sud Africa, Cile e Argentina) dopo un primo periodo negli anni 2000 in cui si concentrano su strategie di prezzo con una conseguente qualità relativamente bassa, verso la fine del decennio hanno sviluppato delle strategie per migliorare la qualità dei vini esportati, spostandosi verso prezzi più alti e un'offerta più diversificata.

D'altra parte, il maggior competitor per tutte le nazioni è ancora la Cina, nonostante i dati degli ultimi anni dimostrano che gli esportatori stanno guadagnando quote di mercato.

Secondo il report del International Wine & Spirit Competition Ltd (IWSC) che utilizza i dati del China Alcoholic Drink Association (CADA) il vino prodotto internamente ha tradizionalmente dominato il mercato ma ora la bilancia si sta spostando: nel 2019 il vino importato ha sorpassato quello locale superando il 60% della quota di mercato in termini di volume.

Nonostante l'industria del vino in Cina stia crescendo rapidamente, la produzione pro-capite rimane abbastanza bassa e i fornitori locali non riescono a soddisfare la domanda, perciò il vino importato integra l'offerta interna (Mitry, Smith, Jenster, 2018).

Inizialmente le imprese cinesi si proponevano con vini di basso prezzo e bassa qualità ma ora si stanno sempre più spostando verso prodotti più sofisticati attraverso fusioni, acquisizioni e joint venture. Queste strategie consentono alle imprese cinesi di far proprio il know-how che caratterizza il settore del vino dei produttori storici.

Mitry, Smith e Jenster (2018) riportano ad esempio che il gruppo Longhai International Trading Co. Ltd, ha acquistato Chateau Latour Laguens una cantina della regione Entre-Deux-Mers al sud della Francia che produce sia Bordeaux che Bordeaux Superiore. L'acquisizione è stata un'azione strategica che ha permesso all'impresa cinese di apprendere direttamente dai francesi le più raffinate tecniche di produzione del vino.

Un altro esempio simile è rappresentato dalla prima joint-venture franco-cinese formata dall'impresa pubblica cinese Dynasty e il gruppo francese Remy Martin nel 1980.

Attualmente un piccolo gruppo di grandi imprese domina la produzione locale, in particolare le tre maggiori sono: Changyu Pioneer Wine, China Great Wall Wine Co. Ltd. e Dynasty Wine Ltd.

- Yantai ChangYu Group Company Limited è stata la prima cantina industrializzata in Cina. ChangYu è stata e continua ad essere la cantina domestica leader del settore nel mercato interno. L'azienda sta intraprendendo delle aggressive strategie di marketing pubblicizzando il brand centenario di raffinata cultura cinese sia in Cina che all'estero per affermarsi nella categoria dei vini premium.
- Great Wall, un'altra nota marca del mercato vinicolo cinese, è di proprietà del China National Cereals, Oils and Foodstuffs Import and Export Corporation (COFCO), una grande impresa statale cinese di trading nel settore agroalimentare e viene gestita dalla divisione Wines and Spirit Division di COFCO. I vini Great Wall vengono esportati in oltre 20 nazioni, tra cui anche Francia, Germania, Regno Unito e Giappone.
- Dynasty Winery è stata una delle prime joint venture cinesi. Nel 2005 è stata quotata nella Borsa di Hong Kong. Dynasty cerca attivamente delle partnerships per espandere la sua produzione e migliorare la qualità dei suoi prodotti. Nel 2006, ha acquisito delle quote di una cantina australiana per compensare i fattori stagionali che causano diminuzioni di materia prima. Ha sottoscritto un accordo di cooperazione strategica con uno dei più grandi produttori italiani di attrezzatura per la produzione di vino per implementare i suoi stabilimenti produttivi e nel frattempo ha collaborato con il maggior produttore del mondo di botti di rovere, SEGUIN MOREAU per assicurarsene l'approvvigionamento. Sempre nel 2006 ha firmato un accordo sulla vendita internazionale con il venditore francese Les Grands Chais de France.

### **2.3 Analisi dei canali di distribuzione**

Seguendo il trend della domanda verso un consumo più quotidiano del vino, anche la distribuzione si sta riorganizzando. Storicamente erano i canali on-trade (club, ristoranti, bar)

a guidare le vendite di vino ma le vendite off-trade (supermercati, discount, ipermercati) stanno aumentando, in risposta ai consumatori che cercano prezzi più accessibili.

Tra questi canali di consumo i principali fanno parte di queste tre categorie:

- Ristoranti e Liquor store con i quali assicurarsi contratti per mezzo di agenti, alcuni distributori però sono statali;
- Supermercati;
- Grandi retailer nelle maggiori città che ci concentrano sulla vendita diretta.

In merito ai grandi retailer e supermercati: Oltre al Bailian Group, la catena di retail nazionale, Auchan, Carrefour, Metro, Tesco e Wall-Mart sono le maggiori catene di distribuzione della nazione. Questi colossi del retail hanno un potere di contrattazione molto forte che costringe i produttori ad abbassare i prezzi. Tuttavia, la Cina non è ancora dotata di un sistema di distribuzione e di infrastrutture adeguate anche se il numero di distributori e importatori è elevato. Infatti, è ancora abbastanza complicato trovare vini di importazione nei supermercati meno grandi e centrali (Corsi, Marinelli, Sottini, 2013).

La vendita di vino attraverso i canali off-trade raggiunge il suo picco durante le festività, in particolare le feste di Primavera e di Metà Autunno, questo perché l'acquisto di bottiglie di vino come regalo sta crescendo e sostituendosi all'acquisto di distillati domestici o d'importazione (Jenster e Cheng, 2008). Questa intensità d'acquisto ha comportato grossi investimenti da parte delle catene di retail nelle promozioni. Le forme più comuni sono il "paghi uno e prendi due" o "paghi uno prendi tre". Nei canali on-trade le promozioni invece generalmente si svolgono ad eventi dedicati al settore come degustazioni enologiche o enogastronomiche.

Le imprese vinicole locali si stanno sempre più dotando di complessi reparti vendite e stanno cooperando con i principali distributori. Per esempio, ChangYu, la più antica cantina cinese, conta oltre 1500 dipendenti del reparto vendite e oltre 3900 distributori.

Le aziende estere invece trovano più complesso inserirsi nei canali distributivi cinesi ed inoltre il processo per ottenere una licenza di vendita è piuttosto complicato. Jenster e Cheng (2008) presentano i principali canali per entrare nella distribuzione cinese:

- China National Cereals, Oils and Foodstuffs Import and Export Corporation (COFCO), ossia il grossista e distributore di bevande alcoliche in monopolio di stato;
- Joint venture o hotel di proprietà estera;
- Negozi duty free sotto i Servizi di Viaggio Cinesi;
- I "Grey Channel" di Hong Kong e Guangzhou.

Un ulteriore canale che sta prendendo sempre più piede è quello online. Come indicato da Bouzdine-Chameeva, Zhang e Pesme (2014), molti produttori stanno aprendo i loro siti all'e-commerce dove non solo possono vendere senza preoccuparsi delle infrastrutture, ma possono anche instaurare un rapporto con il consumatore, in un'ottica di Customer Relationship Management. I website inoltre sono un ottimo strumento per istruire i consumatori sulle caratteristiche dei prodotti.

## 2.4 Analisi della domanda

Il vino è una bevanda relativamente nuova nel paniere dei consumatori cinesi, infatti, ha iniziato ad avere successo solo verso la fine degli anni '90 quando la Nazione ha intrapreso delle campagne che incoraggiano il consumo di bevande a base di frutta per preservare le riserve nazionali di riso a scopo alimentare. La bevanda più consumata prima era il Baijiu un alcolico a base di riso. (Thorpe, 2009)

Nel grafico di seguito possiamo vedere la crescita dei consumi di vino tra il 2002 e il 2015, e in particolare come proprio tra il 2005 e il 2006, ossia successivamente all'ingresso della Cina nel WTO, i consumi abbiano iniziato ad avere sempre più ampi incrementi.

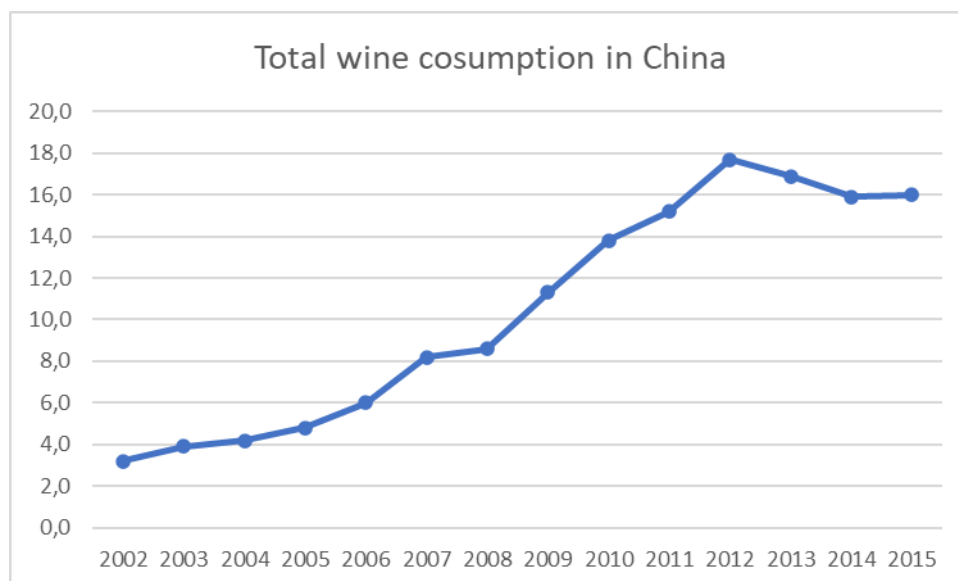


Figura 5 Consumo totale di vino in Cina (milioni di ettolitri), 2002-2015. Fonte: OIV, 2016.

Inoltre, Mitri, Smith e Jenster (2018) fanno notare una forte correlazione tra la crescita del consumo di vino e la crescita dell'economia generale che riflette come l'esposizione della popolazione cinese alla cultura internazionale abbia cambiato le abitudini di consumo. Classicamente in Cina era tradizione consumare distillati come il Baijiu o la birra, la cui produzione nel 1990, in volume corrispondeva al 50% della produzione totale di bevande

alcoliche del paese. Ora invece il vino sta diventando il maggior sostituto per entrambi i prodotti.

Il consumatore di vino medio è generalmente una persona con un alto potere d'acquisto che vive nelle città più grandi come Beijing o Shanghai, dove il consumo di vino è un simbolo della condizione sociale: il vino, in particolare quello importato, rappresenta eleganza ed elevata classe sociale. Ma la forte e costante crescita del ceto medio fa intravedere ottime opportunità nell'espansione del consumo del vino (Jenster e Cheng, 2008).

Tra tutti, i vini più consumati sono quelli rossi, come possiamo vedere dai dati raccolti dal Hong Kong Trade Development Council (HKTDC) durante un'indagine sul consumo di vino nel 2019 riportati in Tabella 3.

**Tabella 3:** Tipo di vino comprato o consumato nel 2019 per genere e età (%). Fonte: HKTDC (2020)

Tabella 3	Totale	Genere		Età		
		Maschio	Femmina	26-35	36-45	46-55
Tutti gli intervistati	1440	1008	432	480	480	480
Vino rosso	94	94	93	93	95	94
Vino bianco	35	35	34	38	36	32
Champagne/Vino frizzante	25	25	27	28	26	22
Rosé	13	14	13	11	15	14

La popolarità del vino rosso è generalmente associata a due motivi principali: da una parte le sue proprietà salutari, legate soprattutto alla circolazione; dall'altra la visione tradizionale del colore rosso come simbolo di felicità e celebrazione (Jenster e Cheng, 2008; Thorpe 2009). Sono in crescita anche i consumi di vini frizzanti, soprattutto legati alle celebrazioni come festività o matrimoni, mentre tra le donne viene preferito il vino bianco fermo spesso usato per aperitivi miscelati.

Le scelte dei consumatori sono anche fortemente influenzate dall'advertising, soprattutto da parte dei maggior produttori come ChangYu, Great Wall e Dynasty che hanno investito in larghe campagne di mass-marketing per creare brand awareness. Questo ha comportato una tendenza dei consumatori a basarsi non tanto sulle proprietà intrinseche del vino (qualità, sapore, odore) quanto più sull'affidabilità del brand riconosciuto e questo ha influenzato anche le vendite dei vini d'importazione. A prescindere però da queste considerazioni vini come Bordeaux e Burgandy continuano a mantenere una forte reputazione nel mercato cinese (Bouzdine-Chameeva, Zhang, Pesme, 2014).

Liu et Al. (2014), con la loro analisi sulla segmentazione del mercato del vino cinese concludono che le imprese vitivinicole dovrebbero enfatizzare alta qualità, sapore, salute, affidabilità del brand, economicità e certificazione d'origine. Tutto ciò perché se è vero che le proprietà estrinseche sono molto importanti attualmente, i consumatori cinesi stanno diventando sempre più consci del prodotto e iniziano ad affidarsi di più a gusto e qualità con un buon rapporto qualità-prezzo per un consumo giornaliero.

### CAPITOLO 3: CASO STUDIO - LA CANTINA 'VIGNETI LE MONDE'

Basandoci sulle considerazioni fatte a partire dalla letteratura nei due capitoli precedenti, segue la sintesi dell'intervista al signor Massimo Furlan, direttore commerciale della cantina 'Vigneti Le Monde'.

Situata a Prata di Pordenone, in un territorio tra Veneto e Friuli storicamente dedito alla viticoltura, la cantina ha alle spalle 70 anni di storia, mentre la tenuta viene datata già al 1700. Nel 2008 viene acquisita dall'imprenditore friulano Alex Maccan che ha apportato ingenti investimenti in terreno, macchinari e strutture, con una gestione moderna e una ferma attenzione alla sostenibilità.

#### **1) Descrizione dell'azienda**

La Cantina Arcadia appartiene come fondazione agli anni 50 ed è stata acquisita nel 2008 dalla famiglia Maccan, una famiglia di imprenditori della zona, la quale ha investito risorse importanti, data la loro passione per questo business. In questo momento l'azienda si trova con 104 ettari di proprietà vitata da 13 iniziali da cui è partita all'acquisizione e può contare su una cantina tecnologicamente avanzatissima. Grazie a questi investimenti l'azienda si è sviluppata commercialmente in circa 45 paesi al mondo e copre quasi tutta la nazione. Una caratteristica importante poi è la certificazione di sostenibilità, che è uno dei valori primari della nostra azienda. In merito, il nostro ultimo acquisto sono stati 11 ettari vitati e 37 ettari di bosco al confine con la Slovenia, sempre con certificazione biologica, dove produciamo una quantità molto limitata di prodotto ma di altissima qualità.

Ecco le nostre nuove sfide: immettere nel mercato prodotti ancora più sani e ancora più in sintonia con la natura sperando di riuscire a esportarli in tutto il mondo, come già facciamo con il marchio principale che è Le Monde.

Oltre la filosofia della proprietà, la cosa più importante dell'azienda è che siamo un piccolo gruppo, 15, di ragazzi giovani, (massimo 40 anni escluso me) con una forte passione e gran senso di team che ha dato molti frutti. La nostra, infatti, è una delle Aziende friulane più all'avanguardia e con maggiori quote di export.

I mercati in cui esportiamo principalmente sono Stati Uniti d'America, Australia, Giappone, Cina, ovviamente tutta l'Europa e tutta l'Italia; mercati che copriamo con una produzione annuale di circa un milione e centomila bottiglie.

#### **2) Principali competitor nei mercati esteri / la Cina come competitor**

In generale Francia e Italia sono le due protagoniste del mercato internazionali del vino che si contendono nei vari Paesi la gestione dei mercati. Se andiamo nello specifico oltre a questi



due ci sono produttori emergenti come Nuova Zelanda, Stati Uniti o Australia. Ora in realtà c'è questo trend per cui in tutte le nazioni si sta iniziando a produrre vino, anche se il prodotto non è ancora comparabile con la qualità dei vini italiani o francesi.

In Cina troviamo ancora che chi detta legge è la Francia. La Spagna ultimamente sta guadagnando quote a discapito dell'Australia perché è stata un po' tagliata fuori alla Cina per motivi politici e fiscali, e il Sud America (in particolare il Chile) sta acquistando qualche fetta di mercato grazie a dei prodotti molto competitivi in termini di prezzo, oltretutto ci sono delle forme non scritte contrattuali e esenzioni fiscali tali che agevolano l'importazione da questi paesi a dispetto di quella europea.

### **3) Segmento di riferimento**

Chiaramente i prodotti che esportiamo di più sono posizionati in un segmento medio-alto e chiaramente è quello che funziona e viene esportato di più, infatti, è anche la nostra produzione più importante. Ci troviamo alla fin fine che con le riserve dei prodotti più di alta gamma non andiamo oltre le 40-50 mila bottiglie contro il milione di bottiglie della fascia medio alta. Nello specifico il Pinot Grigio è il prodotto che esportiamo (e produciamo) di più, poi abbiamo spinto e investito molto anche sui prodotti tipici e autoctoni, ma con molta difficoltà, ad esempio Friulano, Refosco, Ribolla Gialla. In Cina per lo più vendiamo vini di bacca rossa, in particolare Merlot o Cabernet che nel paese sono già molto più conosciuti. Nell'esportazione è meglio puntare su un prodotto alto che dia un'immagine reale del panorama vitivinicolo italiano e richiami ai temi del Bel Paese e del Made in Italy, temi molto apprezzati all'estero.

### **4) Difficoltà nell'inserirsi nei mercati esteri**

Parlando specificatamente della Cina, in primo luogo è difficile, ad esempio, inviare dei campioni se non limitati a 2/3 bottiglie, questo è un limite perché il vino per essere acquistato deve essere assaggiato.

Vendere vino è relazionarsi con il consumatore, cercando di costruire un legame, in particolar modo in Cina, dove la cultura della vendita e del commercio è una continua discussione con il consumatore e questo diventa molto complesso da perseguire stando in un altro paese. Inoltre, spesso si presenta problematica la gestione delle spedizioni, limitate oltre che altamente costose, che influiscono fortemente sui prezzi.

Nonostante negli ultimi anni siano diminuite i dazi sulle importazioni, le tasse rimangono barriere molto importanti: attualmente su una bottiglia di vino si pagano tra il 44% e 54% di tasse; poi ci sono ulteriori limiti di traduzione, etichettatura, documentazione, tanti limiti che

la piccola impresa italiana trova come grosso limite nell'esportare. Chi fa da padrone in Cina, infatti, sono grosse aziende che si possono permettere di avere brand ambassador in loco o di poter esportare quantità importanti con prezzi decisamente più appetibili e di avere l'organizzazione per poter dare questo tipo di servizio che il consumatore richiede.

Un altro fattore deterrente in Cina è legato al fatto che non sia ancora un mercato maturo. Da quando sono state liberalizzate le licenze d'importazione, qualsiasi imprenditore cerca di importare dei prodotti, sull'onda del trend positivo del mercato del vino, prodotti che normalmente sono prodotti entry level di bassa qualità e basso prezzo, chiaramente anche con una longevità molto limitata. Ad esempio, succede che, per risparmiare non trasportano con container refrigerati e tantissime volte capita che questi container rimangono fermi nei magazzini perché non riescono ad essere sdoganati. La qualità del prodotto, alla fine è bassissima e quando questi vini sono italiani, danno un'immagine del prodotto italiano di scarsa qualità, influenzando anche sulle vendite dei vini italiani di alta gamma.

Il mercato cinese diventa anche un pericolo qualche volta perché anche il minimo importatore richiede un certo tipo di esclusiva. Spesso, inoltre, succede che i marchi vengano contraffatti; la cosa migliore da fare, entrando nel mercato cinese sarebbe registrare subito il marchio, per evitare quanto più possibile di trovarsi in queste situazioni.

## **5) Percezione del mercato cinese e aspettative sul futuro**

Purtroppo, l'Italia non ha una gran fetta di mercato in Cina, e per lo più vengono esportati prodotti medio bassi. Si cresce piano, ma come sempre l'effetto Italia ha bisogno di tempo, perché il mercato italiano va a briglie sciolte. Non viene venduto il prodotto Italia ma il singolo brand, questo in un mercato enorme come la Cina è un limite al nostro inserimento in quanto ci troviamo che se partiamo dal presupposto che sono 1,5 miliardi di persone ci troviamo che noi andando come singola impresa non abbiamo la forza finanziaria e le possibilità di investimento tali da essere proficui in quel mercato.

In questo la Francia è stata molto più brava di noi, infatti, ora sono loro ad avere le quote maggiori in Cina. I consumatori riconoscono subito un vino francese perché ormai lo conoscono bene e lo apprezzano molto perché lo associano ad alto prestigio.

Per quanto riguarda il vino cinese anche se in Cina va molto, all'estero il prodotto cinese viene sempre visto come un prodotto non di alta qualità, anche perché le legislazioni in Cina permettono l'uso di molti fitofarmaci non approvato da altre nazioni, cosa che sicuramente contrasta con la sempre più forte tendenza a prodotti più sani e certificati biologici. Il prodotto

cinese si può trovare limitatamente in Asia o Africa e sicuramente non attrae lo stesso consumatore che attrae un vino italiano.

## **6) La competizione nel mercato cinese**

Nel mercato interno, invece, il governo cinese sta aiutando le imprese locali a sviluppare la produzione domestica, tant'è che la Cina ha avuto una crescita notevole negli ultimi anni (attualmente è uno dei primi cinque produttori al mondo) e nel raggio di 5/6 anni diventerà verosimilmente uno dei primi tre.

Anche il prodotto dedicato al mercato interno è di livello qualitativo particolarmente basso. A parte le solite tre grandi imprese che hanno joint venture con imprese europee o del New World attraverso le quali sfruttano la conoscenza e l'esperienza di queste, esportando tecnica e migliorando la qualità dei loro prodotti. Il consumo interno viene molto dirottato sulla produzione locale. La fascia di vini importati è posizionata su una fascia sociale più benestante e più aperta, perché il prodotto francese o italiano è 'cool' e dimostra la forza finanziaria e la posizione sociale.

Un nostro vino imbottigliato che all'origine, franco cantina vendiamo a 14, 15 €, calcolando anche ci sia circa un 50% di tasse di importazione più circa 0,60€ di trasporto, si ritrova con un costo finale al consumatore cinese a 24, 26€ al supermercato o wine shop, e al ristorante o hotel sopra ai 100€. Il limite all'ampiamiento del mercato per gli esportatori diventa qui il prezzo, perché appunto il cittadino medio cinese non si può generalmente permettere una bottiglia di vino importato per uso quotidiano.

In merito a prodotti sostituiti sicuramente ci sono birra e distillati. La Birra tradizionalmente va moltissimo in Cina, senza contare che ha un costo bassissimo. Una birra da mezzo al negozietto arriva addirittura a 50 centesimi; quindi, è molto più accessibile del vino. Nella parte nord della Cina vanno molto i distillati di riso, tipicamente con gradazioni altissime, che però sono più tipiche di feste e party, quindi non per consumo giornaliero. Il 70% del prodotto vinicolo viene venduto durante le feste o per fare omaggi o per festeggiare, ma già da tempo nei club o ristoranti c'era la tradizione del prodotto per esempio whisky e cognac, dove il cliente benestante acquista la bottiglia, la mantiene lì e ogni volta che torna la richiede. Whisky e Cognac sono diventati due must dei regali durante queste festività appunto andando a competere con il vino.

Poi ci sono le varie bevande non alcoliche, ma sono molto limitate perché tendenzialmente in Cina non vengono apprezzate le bevande frizzanti.

## **7) Come funziona la distribuzione nel mercato cinese**

Noi vendiamo all'importatore, il quale si aggancia a distributore che poi si aggancia al distributore finale off sale o on sale, ad esempio i vari negozi o ristoranti.

La vendita importante però in Cina è quella privata, cioè ci sono piccoli negozietti o addirittura venditori che vanno proprio a fare il porta a porta e questo ha sviluppato molto la domanda di vino d'importazione. Questo perché spesso le varie enoteche sono riservate a vini particolarmente pregiati e quindi accessibili solo ad una piccola fascia di consumatori particolarmente abbienti.

Per entrare nelle catene dei supermercati, bisogna pagare delle fee d'ingresso e avere un rapporto diretto con il buyer, cose che diventano molto difficili da gestire dall'Italia, c'è sempre bisogno di un tramite in loco per l'importazione, per la gestione del magazzino, poiché il supermercato non importa direttamente ma si appoggia sempre agli importatori.

La vendita diretta invece è difficilmente perseguibile, se non dalle grandi o grandissime multinazionali del settore. L'alternativa alla vendita diretta in loco però è quella attraverso i canali online, quindi i vari website con possibilità di acquisto, piuttosto che i vari siti di e-commerce come Alibaba.

## **8) Peculiarità della domanda di vino nel mercato cinese**

Un altro aspetto importante è legato al gusto dei consumatori cinesi: preferiscono vini molto dolci, ossia vini con alto residuo zuccherino e concentrati particolarmente su prodotti di bacca rossa. Il Prosecco e gli spumanti in generale stanno ora iniziando ad avere un mercato più importante poiché tradizionalmente il frizzante, anche nelle bibite, non è apprezzato in Cina, in più vini con acidità più alte o abbastanza secchi sono meno digeribili per il consumatore cinese. In particolar modo la nuova generazione più globalizzata che cerca di educarsi al vino tramite diverse associazioni che sono sorte in Cina, tramite website e fiere del settore hanno dato l'opportunità anche a prodotti sparkling e vini bianchi in generale di entrare nel mercato. Per vendere in Cina è necessario rendere il prodotto quanto più visibile investendo sul brand o si diventa uno dei tanti dove è il prezzo a comandare. Nella fascia medio alta e alta si trovano due tipi di consumatori: quello ricco che non capisce nulla di vino e che acquista il brand, dimostrando che ha la possibilità di acquistare una bottiglia importante; quello invece che è un amante del vino, che magari ha girato e colleziona bottiglie, il quale acquista il vino sia in base al brand sia in base alla qualità e tipicità, andando anche alla ricerca di piccoli produttori di altissima qualità che esportano in maniera limitata.

Il consumatore di vino medio in Cina, inoltre, apprezza molto anche il packaging, cosa che nel segmento dei vini commerciali e non-premium spesso indirizza la scelta dei consumatori a

discapito della qualità stessa del vino; mentre nel segmento dei fine e premium wines accompagna la scelta che si basa maggiormente sulle qualità intrinseche del prodotto.

Per educare il consumatore noi abbiamo utilizzato varie tecniche: nelle zone in cui siamo andati abbiamo cercato di organizzare degli eventi chiamando a parteciparvi piccoli e medi negozianti, giornalisti e wine lovers, cercando di rendere il prodotto più visibile possibile e in particolar modo facendolo assaggiare, raccontando la storia della nostra impresa e spingendo sul marketing del nostro marchio con costanza e perseveranza. Il cliente in Cina poi è molto fedele, quindi la sponsorizzazione del brand richiede molto tempo e investimenti ma sicuramente ha un ottimo ritorno.

Prima del covid tanti gruppi da tutto il mondo venivano nella nostra cantina per turismo enogastronomico e scoprivano il nostro prodotto qui. Una volta rientrati possono trasferire ciò che hanno visto della nostra produzione e della qualità del nostro prodotto. Questo per loro è molto importante poiché hanno paura di trovarsi ad acquistare un vino falso, magari spendendo una cifra non indifferente, vista l'altissima quantità di prodotti contraffatti che si trovano in vendita.

## **9) L'impatto del covid**

L'impatto della pandemia del virus covid19 è stato sicuramente deleterio per il mercato internazionale del vino e ha causato una serie di gravi problematiche sia a livello di trasporto dei prodotti, come la difficoltà nel trovare container per l'export, con costi di trasporto elevatissimi, sia a livello di distribuzione e vendita finale del prodotto, vista la chiusura di ristoranti e bar durante i vari periodo di lockdown. Le imprese non erano inizialmente preparate a questa situazione, ma con estrema velocità le imprese cinesi hanno implementato le vendite online che sono a dir poco esplose. Gli esportatori non avendo né scorta né preparazione, nonché avendo forte insicurezza nell'esportare prodotto hanno sicuramente visto bloccarsi le loro quote nel mercato cinese. Il mercato ora sta ripartendo ma non senza problemi e rallentamenti.

## CONCLUSIONI

L'analisi della letteratura sull'argomento di studio e l'intervista nel caso studio portano ad una serie di conclusioni utili per le piccole e medie imprese italiane che attualmente esportano, o hanno intenzione di esportare, in Cina.

In primo luogo, è da notare che l'azienda italiana dovrebbe inglobare nella propria strategia il concetto di terroir, legando il proprio brand all'idea del 'Bel Paese' e della qualità enogastronomica italiana. Questo sia per una questione di più facile riconoscimento del prodotto all'estero, sia per poter approfittare dell'effetto positivo delle certificazioni di origine.

Data la minor capacità di investimento delle SME, sarebbe utile considerare anche l'ingresso in consorzi e in generale la creazione di network d'impres. Sia per poter entrare che poi per essere competitivi nel mercato cinese, è necessario effettuare degli investimenti in marketing. In merito, è sicuramente consigliata la promozione di eventi ad hoc, con distributori, giornalisti e wine lovers per far conoscere il prodotto; la promozione del turismo enogastronomico presso le proprie sedi in Italia; la creazione di website che istruiscano i consumatori su qualità, produzione, derivazione e abbinamenti.

Chiaramente per entrare nel mercato cinese l'azienda deve anche dotarsi di un ufficio o dipartimento commerciale che sia quanto più possibile istruito sul mercato di riferimento sia da un punto di vista culturale, per essere facilitati nell'instaurare rapporti con i partner commerciali in loco, sia da un punto di vista commerciale, per essere in grado di gestire la documentazione doganale, l'etichettatura specifica e le eventuali certificazioni.

In merito al segmento di riferimento si evince che le SME italiane dovrebbero concentrarsi nell'export di vini imbottigliati di fascia premium e fine wine, segmento nel quale l'Italia ha già delle buone quote di mercato. I motivi sono molteplici: sicuramente per una questione di costo di trasporto, doganale e di tasse, che rende meno conveniente la vendita di vini di minor qualità con anche prezzi minori; un altro motivo è legato alla concentrazione del segmento, ossia nei mercati di vini più commerciali attualmente sono i moltissimi produttori locali ad avere la meglio, con prezzi estremamente competitivi e prodotti pressoché indifferenziati, inoltre anche molti vini d'importazione ad esempio da alcuni paesi del Nuovo Mondo rientrano in questa categoria, nel mercato dei vini di alta e altissima qualità invece i principali competitor sono altre imprese italiane o imprese francesi mentre le imprese cinesi fanno più fatica ad affermarsi; dal punto di vista del consumatore invece, il vino italiano, così come quello francese, viene percepito come di qualità superiore e da un punto di vista culturale da un'immagine di alta classe e eleganza, per questo motivo il consumatore cinese preferisce

comprare una bottiglia d'importazione che sia di alta qualità. Inoltre, i prodotti più facilmente vendibili attualmente sono vini di bacca rossa, come Cabernet o Merlot, per esempio, poiché già conosciuti ed apprezzati in Cina. I vini bianchi e frizzanti invece sono più difficilmente piazzabili.

Infine, per quanto riguarda la vendita, le aziende dovrebbero concentrarsi su packaging più attraenti, vista l'interesse dei consumatori cinesi in merito e etichettature più istruttive, in modo da aiutare i consumatori nella scelta e nel consumo del prodotto.

## BIBLIOGRAFIA

BERNETTI I., CASINI L. e MARINELLI N., 2006. Wine and globalisation: changes in the international market structure and the position of Italy. *British Food Journal*, Vol. 108 No. 4, pp. 306-315. Disponibile su: <https://doi.org/10.1108/00070700610657146>

BOUZDINE-CHAMEEVA T., ZHANG W., e PESME J., 2014. The Evolution of Wine Emerging Markets: The Case of China. *Journal of Management and Research*, 4. Disponibile su: <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:154853670>

C H POON, 2021. Wine Industry in Hong Kong. Hong Kong Trade Development Council. Disponibile su: <https://research.hktdc.com/en/article/MzEzOTc5OTQ3>

CORSI, A., MARINELLI N. e ALAMPI SOTTINI V., 2013. Italian wines and Asia: Policy scenarios and competitive dynamics. *British Food Journal*. 115. Disponibile su: <https://www.researchgate.net/publication>

CRESCIMANNO, M. e A. GALATI, 2014. Competitiveness of Italian wines in the international market. *Bulg., J. Agric. Sci.*, 20: 12-22. Disponibile su: <https://www.agrojournal.org/>

DUARTE ALONSO A. e BRESSAN A., 2016. A resource-based view of the firm and micro and small Italian wine firms. *International Journal of Wine Business Research*, Vol. 28 No. 4, pp. 349-368. Disponibile su: <https://doi.org/10.1108/IJWBR-12-2015-0051>

FESTA, G., et Al., 2020. Territory-based knowledge management in international marketing processes – the case of “Made in Italy” SMEs. *European Business Review*, Vol. 32 No. 3. Disponibile su: <https://www.emerald.com/insight/>

FLEMING E. et Al., 2014. The New World challenge: Performance trends in wine production in major wine-exporting countries in the 2000s and their implications for the Australian wine industry. *Wine Economics and Policy*. Volume 3, Issue 2. Disponibile su: <https://doi.org/10.1016/j.wep.2014.12.002>.



GALATI, A., et Al., 2017. Internal resources as tools to increase the global competition: the Italian wine industry case. *British Food Journal*, Vol. 119 No. 11.

Disponibile su: <https://www.researchgate.net/publication>

JENSTER P. e CHENG Y., 2008. Dragon wine: developments in the Chinese wine industry. *International Journal of Wine Business Research*, Vol. 20 No. 3, pp. 244-259.

Disponibile su: <https://doi.org/10.1108/17511060810901055>

LIU A., e SONG, H., 2021. Analysis and Forecasts of the Demand for Imported Wine in China. *Cornell Hospitality Quarterly*, 62, 371–385.

Disponibile su: <https://doi.org/10.1177/1938965520981070>

LIU H., 2014. The Chinese wine market: A market segmentation study. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*. 26. 450-471.

Disponibile su: <https://www.researchgate.net/publication>

MARIANI A. et Al., 2014. Tariff and on-Tariff Barriers to Wine Exports and Initiatives to Reduce their Effects. *Agricultural Economics Review*. 15. 5-24.

Disponibile su: <https://www.researchgate.net/publication>

MARIANI A., POMARICI E. e BOATTO V., 2012. The international wine trade: Recent trends and critical issues. *Wine Economics and Policy*. Volume 1, Issue 1.

Disponibile su: <https://doi.org/10.1016/j.wep.2012.10.001>.

MARINI THOME' K. e LEAL PAIVA V., 2020. Sparkling Wine International Market Structure and Competitiveness. *Wine Economics and Policy*. 9.

Disponibile su: <https://www.researchgate.net/publication>

MITRY D., SMITH D. e JENSTER P., 2009. China's role in global competition in the wine industry: A new contestant and future trends. *International Journal of Wine Research*, 1.

Disponibile su: <https://www.researchgate.net/publication>

MUSSO F. e FRANCONI B., 2015. Agri-Food Clusters, Wine Tourism and Foreign Markets. The Role of Local Networks for SME's Internationalization, *Procedia Economics and Finance*, Volume 27.

Disponibile su: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567115010047>

Organizzazione Internazionale del Vino, 2020. State of the world vitivincultural sector in 2019. Disponibile su: <https://www.oiv.int/en/the-international-organisation-of-vine-and-wine>

Organizzazione Internazionale del Vino, 2021. State of the world vitivincultural sector in 2020. Disponibile su: <https://www.oiv.int/en/the-international-organisation-of-vine-and-wine>

POMARICI E., et al., 2021. The Italian Wine Sector: Evolution, Structure, Competitiveness and Future Challenges of an Enduring Leader. *Italian Economic Journal*. 7. 10.1007/s40797-021-00144-5. Disponibile su: <https://www.researchgate.net/publication>

ROD M. e BEAL T., 2014. The experience of New Zealand in the evolving wine markets of Japan and Singapore. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*. 6. 49-63.

Disponibile su: <https://www.researchgate.net/publication>

SMITH D. et Al., 2012. Viewing cross trends and strategies in China: competition within the global wine market. *International Journal of Business and Globalisation*. 8:1, 20-29.

Disponibile su: <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJBG.2012.043969>

STASI A. et Al., 2016. New Technologies and Sustainability in The Italian Wine Industry. *Agriculture and Agricultural Science Procedia*. Volume 8.

Disponibile su: <https://www.sciencedirect.com/science/article>

THORPE M., 2009. The globalisation of the wine industry: new world, old world and China. *China Agricultural Economic Review*, Vol. 1 No. 3, pp. 301-313.

Disponibile su: <https://doi.org/10.1108/17561370910958873>