



Dipartimento di Impresa e Management

Corso di laurea triennale in Economia e Management

Cattedra di Marketing

***Strategie competitive nel mercato
della birra***

Relatore

Prof. Michele Costabile

Candidato

Gianluca Micucci

Mat. 285191

ANNO ACCADEMICO 2024 – 2025

INDICE

ABSTRACT.....	3
 CAPITOLO 1	
1.1 INTRODUZIONE SUL PRODOTTO BIRRA E DESCRIZIONE DEL SUO MERCATO.....	5
1.2 ANALISI SULLA SEGMENTAZIONE DEL MERCATO CON DATI E TREND DI CONSUMO.....	9
1.3 ANALISI DEI FATTORI CHE INFLUENZANO LE INTENZIONI D'ACQUISTO DEI CONSUMATORI.....	15
 CAPITOLO 2	
2.1 INTRODUZIONE AL MERCATO DEGLI ALCOLICI.....	17
2.2 STRATEGIE COMPETITIVE NEL MERCATO DEGLI ALCOLICI.....	18
2.3 ANALISI COMPARATIVA DI STRATEGIE DI POSIZIONAMENTO TRA IL BRAND DISARONNO E HEINEKEN.....	27
 CAPITOLO 3	
3.1 INTRODUZIONE DEL GRUPPO BIRRA CASTELLO.....	29
3.2 PIANO DI RIPOSIZIONAMENTO DI BIRRA CASTELLO E PEDAVENA.....	33
 CONCLUSIONI.....	35
 BIBLIOGRAFIA.....	36
 SITOGRAFIA.....	38

ABSTRACT

“La birra ti fa sentire come dovresti sentirti senza birra”

Henry Lawson

La percezione di sé stessi è un tema chiave dell'esistenza umana, e che oggi riguarda sempre più i giovani. Iniziando da questa iconica, ma, anche ironica frase, si è voluto far comprendere che bevendo un po' di birra si può essere più leggeri e spensierati, ma d'altro canto, il benessere emotivo dovrebbe arrivare da uno stato interiore. Questa citazione è dovuta al nesso che ha rispetto al tema del consumo dell'alcol, il quale, in Italia, aumenta costantemente anno dopo anno, ma che nello specifico per la birra, aumenta con maggiore cultura, consapevolezza e curiosità sul prodotto da parte dei consumatori. L'elaborato che segue è strutturato in tre principali macroaree: nella prima parte verrà fatta una breve descrizione del prodotto birra, e di conseguenza verrà analizzato il suo mercato, con la fruizione di dati e trend di consumo. Nel secondo capitolo il focus sarà sulle strategie di branding che un'impresa deve effettuare per posizionarsi su un mercato e distinguersi dalla concorrenza, individuando analogismi e somiglianze rispetto al settore degli alcolici in generale. Nell'ultima parte di questo elaborato, invece, sarà analizzato nel dettaglio il caso di “Birra Castello”, che proprio in questo momento sta cercando di mettere in atto nuove strategie con l'obiettivo di riposizionarsi sul mercato e ottenere una posizione più competitiva rivoluzionando la propria brand identity.

CAPITOLO 1

1.1 INTRODUZIONE SUL PRODOTTO BIRRA E DESCRIZIONE DEL SUO MERCATO

Il primo capitolo di questa ricerca scientifica inizia con una breve descrizione del prodotto birra. Innanzitutto, bisogna non dimenticare che la birra è la bevanda alcolica più antica del mondo, le sue prime testimonianze datano al 3500 a.C., trovando riscontro sia nell'antico Egitto che in Mesopotamia, anche se i veri artefici della diffusione della birra in Europa, furono le tribù Germaniche e Celtiche. Questa è una bevanda alcolica che viene ottenuta facendo fermentare un mosto ottenuto dal malto d'orzo, ossia orzo germinato ed essiccato, aromatizzata con il luppolo. Durante la rivoluzione industriale, nel 18° secolo, la produzione birraria passò dalla dimensione artigianale a quella industriale, e, nello stesso periodo, i progressi negli studi sul lievito permisero di produrre la birra a bassa fermentazione, destinata a conoscere la sua diffusione a livello mondiale. Con la nascita dell'industria birraia, per l'appunto, questo prodotto, oggi, può essere considerato come una bevanda universale: infatti, dopo l'acqua ed il tè, questa è attualmente la favorita tra tutte, proprio perché sin dai tempi più remoti ha rappresentato un elemento di primaria importanza nelle abitudini alimentari di quasi tutti i popoli. Inoltre l'evoluzione dell'industria birraria italiana evidenzia come, dopo la Seconda Guerra Mondiale, il settore sia diventato altamente concentrato, dominato da multinazionali; ma, negli anni '80, l'emergere dei birrifici artigianali ha rivoluzionato il panorama. Oggi, l'universo birrario è ricco e variegato poiché una birra si differenzia da un'altra per il grado alcolico, come per gli aromi o la fermentazione; alcune birre sono dissetanti, altre energetiche e ve ne sono di chiare, rosse e scure. Questo mercato mondiale è stimato per oltre un miliardo d'ettolitri, e da ciò è possibile evincere che il settore sia maturo, avendo le imprese sempre più ottimizzato i costi di produzione e costituito gruppi strategici per sviluppare efficaci strategie promozionali volte ad attrarre un numero sempre maggiore di consumatori. Di conseguenza, il percorso evolutivo di questo comparto è stato caratterizzato da un progressivo processo di internazionalizzazione, seguito da una crescente concentrazione, con l'obiettivo di abbattere i costi e generare economie di scala. Nei settori altamente

concentrati, come quello di cui sopra, le barriere all'ingresso risultano particolarmente elevate, ma, nonostante ciò, il mercato mantiene un certo grado di dinamicità grazie alla sua frammentazione. Le principali aziende operanti in questo settore focalizzano la propria attenzione sulla gestione delle strategie di branding, sul confronto competitivo in termini di prezzo e sulle attività promozionali, con lo scopo di espandere e affermare la propria presenza sui mercati internazionali, aumentare la quota di mercato e incentivare le vendite. È anche necessario evidenziare che questo mercato può essere suddiviso in tre principali segmenti: quello delle birre industriali, caratterizzate da produzioni su larga scala da parte di grandi aziende multinazionali, quello delle birre artigianali, prodotte da birrifici indipendenti con tecniche tradizionali e ingredienti di qualità superiore, e, per ultimo, quello delle birre special o premium, che godono di particolari caratteristiche come quelle a fermentazione spontanea, biologiche o senza glutine. È importante sottolineare come in Italia, il mercato della birra stia vivendo, per l'appunto, un momento di forte sviluppo, poiché ha saputo rispondere alla crisi economica in modo molto più poderoso rispetto alla produzione di beni di consumo. Negli ultimi 15 anni, infatti, il panorama birrario ha mostrato cambiamenti sia nel consumo che nell'offerta. Da un lato, la tendenza di consumo di questa bibita è stata crescente nonostante l'industria fosse considerata matura, in particolare nelle fasce giovanili e a discapito del prodotto vino e dei superalcolici; sono stati anche registrati segnali di un'attrazione crescente verso i prodotti birrari locali e artigianali. Dall'altro lato, l'offerta ha registrato negli ultimi decenni un livello di concentrazione del mercato e del grado di internazionalizzazione più elevati. Ad oggi la maggior parte della birra venduta in Italia è prodotta da pochissimi produttori di grandi dimensioni di carattere internazionale.

1.2 ANALISI SULLA SEGMENTAZIONE DEL MERCATO CON DATI E TREND DI CONSUMO

SEGMENTAZIONE DEL MERCATO 2015-2023

Market Segmentation 2015-2023

Tipi di birra Kinds of beer	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Low - non Alcoholic	2,63	2,03	1,86	1,75	1,60	1,30	1,43	1,78	1,86
Lager	89,95	89,59	88,15	86,56	85,21	84,18	81,29	82,85	82,73
Speciali / Specials	7,42	8,38	9,99	11,69	13,19	14,52	17,28	15,37	15,41
TOTALE / Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100

(Annual report AssoBirra 2023)

Questo secondo paragrafo comincia con un'illustrazione di un grafico che mette alla luce come il mercato birrario è segmentato. È possibile notare come questo sia diviso in tre principali macrosettori: quello delle birre a bassa gradazione alcolica o 0,0; a seguire il settore delle birre lager, quindi a bassa fermentazione, ed infine vi è il settore delle birre special, che come accennato in precedenza, sono tipologie di birre che godono di un processo a fermentazione spontanea, e possono essere anche biologiche o senza glutine. Dopo aver diviso figuratamente un mercato così variegato, tramite l'indice di concentrazione C4, ovvero una misura utilizzata in economia e nelle analisi di mercato per valutare il grado di concentrazione di un settore o di un'industria, è possibile rappresentare la somma delle quote di mercato detenute dalle quattro maggiori imprese di un determinato settore: nel 2008 è pari a 65,3%, denotando una struttura industriale altamente concentrata nelle mani di grandi gruppi multinazionali come "Heineken" con il 31,2%, il gruppo "Sabbie/Peroni" con il 20,7%, "Carlsberg" con il 6,1% e "InBev", il maggiore tra gli importatori con il 7,3%. In particolare, i principali colossi che gestiscono e dominano questo mercato sono: il gruppo "Anheuser-Busch InBev (AB

InBev)”, con un fatturato nel 2023 pari a circa 53 miliardi di dollari, possedendo imponenti marchi come “Budweiser, Corona, Stella Artois, Beck’s” oppure, anche il gruppo “Heineken”, che nel 2023 ha raggiunto un fatturato di oltre 35 miliardi di dollari, possedendo marchi come “Heineken, Amstel, Birra Moretti”. Bisogna comunque sottolineare che a fronte di tale crescita, in termini di concentrazione e internazionalizzazione dell’offerta, numerosi piccoli produttori artigianali hanno fatto il loro ingresso nel mercato birrario italiano. Il consumo mondiale annuo della birra è di oltre 180 miliardi di litri contro i 25 miliardi del vino, per un giro d’affari di oltre 400 miliardi di dollari. L’Europa detiene il primato nel consumo di questa bevanda con una media di 72 litri/anno pro-capite. Simultaneamente allo sviluppo di nuovi mercati in America Latina e Asia, la Cina è diventata il più grande mercato nazionale per la birra con oltre 410 milioni di ettolitri prodotti.

VENDITE DEI PRINCIPALI GRUPPI BIRRAI OPERANTI IN ITALIA										
GRUPPI	2016		2017		2018		2019		2020	
	000 hl	%	000 hl	%	000 hl	%	000 hl	%	000 hl	%
*Heineken Italia	5.336	28,1	5.771	29,3	6.254	30,8	6.674	31,5	6.253	33,2
*Peroni – Gruppo Asahi	3.473	18,3	3.699	18,8	3.827	18,8	3.822	18,0	3.377	18,0
*AB InBev Italia	1.736	9,1	1.852	9,4	1.911	9,4	1.954	9,2	1.611	8,6
*Castello & Pedavena	1.034	5,4	1.125	5,7	1.059	5,2	1.068	5,0	1.103	5,9
*Carlsberg Italia	1.166	6,1	1.249	6,3	1.225	6,0	1.058	5,0	991	5,3
*Forst	786	4,1	830	4,2	862	4,2	881	4,2	658	3,5
*Swinkels F. B. Italia	480	2,5	500	2,5	520	2,6	520	2,5	500	2,7
*Royal Unibrew/Ceres	399	2,1	411	2,1	410	2,0	420	2,0	400	2,1
*Menabrea	210	1,1	250	1,3	250	1,2	250	1,2	190	1,0
Altri + Importatori	4.400	23,2	4.007	20,2	4001	19,8	4.553	21,4	3.712	19,7
TOTALE ITALIA	19.020	100,0	19.694	100,0	20.319	100,0	21.200	100,0	18.800	100,0

(*)produttori e importatori; (°) solo importatori -Fonti: Elaborazioni Beverfood.com Edizioni su dati AssoBirra e dichiarazioni aziendali

(Beverfood.com)

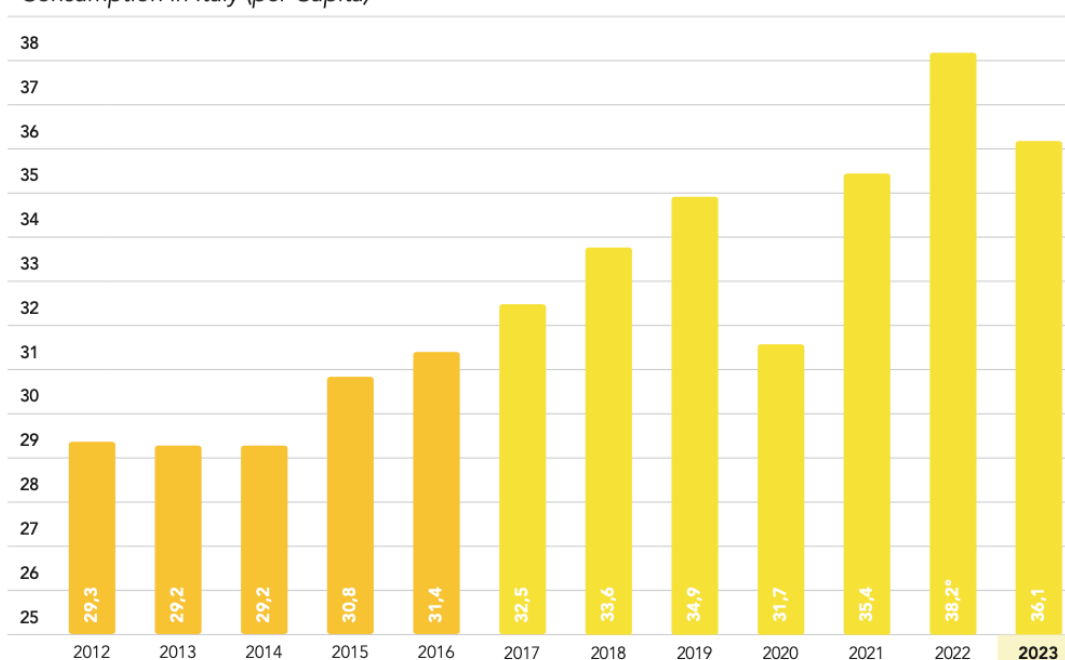
Ponendo particolare attenzione alla struttura dell’offerta, dalla metà degli anni Novanta, il settore dei produttori artigianali di birra, denominati comunemente “microbirrifici”, si è sviluppato considerevolmente fino a superare nel 2009 le 250 unità produttive. Nello specifico con il termine “birra artigianale” si intende una birra prodotta con malto d’orzo, luppolo, acqua e lievito, che non subisce un trattamento di microfiltrazione e pastorizzazione, a differenza delle produzioni su larga scala industriale. Il prodotto di

queste realtà imprenditoriali viene considerato differenziato, naturale e “vivo”, più creativo rispetto ai prodotti di massa. Accanto a tale realtà, si è sviluppato un vero e proprio movimento culturale di consumatori, associazioni no-profit, che sostengono il consumo di birra artigianale e che organizzano costantemente incontri e scambi culturali riguardanti questo mondo. Diverse ricerche in ambito economico, sia di carattere teorico che empirico, sostengono che la nascita e la diffusione dei prodotti specializzati, come i produttori di birra artigianale, in un’industria matura, siano legate all’aumento della concentrazione sul mercato. In sintesi, la tesi di tale approccio, denominato “resource-partitioning”, evidenzia che grazie allo sfruttamento delle economie di scala, i produttori sono in grado di avvantaggiarsi rispetto ai produttori generalisti di medie dimensioni, i quali alla fine saranno forzati ad uscire dal mercato. Cosicché i generalisti che restano sul mercato sono in grado di accrescere la propria quota, producendo un prodotto sempre più standardizzato, volto a soddisfare le richieste del largo consumo. Questa offerta è il frutto di ingenti investimenti delle aziende che operano sul territorio nazionale, e che hanno generato un’accresciuta consapevolezza del consumatore in termini di “cultura”. È da più di 5 anni che l’Italia è stabilmente fra il primo e il quarto posto per reputazione della birra fra i 27 paesi europei presi in considerazione dalla ricerca Beer Image Tracker, promossa da Brewers of Europe. Questo dato così straordinario è frutto di un adattamento della birra alla cultura del Paese e non del contrario. In due decenni si è passati da una bevanda ordinata prevalentemente per quantità, a provare gratificazione nella scelta della marca, con curiosità e attenzione quasi scrupolosa. L’innovazione è stata il meccanismo trainante di un processo che ha consentito al comparto brassicolo italiano di svilupparsi organicamente e con costanza, e, di conseguenza, di aver fatto crescere anche i comparti agroalimentari nazionali. Oltre ai lanci di prodotto, un altro elemento chiave che ha caratterizzato l’evoluzione di questo comparto è stata la spinta generata dai piani di sostenibilità delle aziende, che hanno messo al centro delle strategie i grandi temi ambientali come la riduzione delle emissioni, di consumi idrici, e sociali come la DEI, acronimo di *Diversity*, *Equity* e *Inclusion*, la sicurezza, il consumo responsabile e il supporto alle comunità. Questo consente al settore birrario di essere all’avanguardia nel beverage e di crescere in modo sostenibile. Una delle ultime frontiere della ricerca e innovazione dei mastri birrai è un profilo organolettico delle birre con zero alcol, che hanno subito un netto miglioramento rispetto al passato, e propongono un gusto che in

moltissimi casi ha poco da invidiare alle birre tradizionali. Le differenze pur essendo state ridotte notevolmente, permangono, ma, bere birra senza alcol è una novità per chi cerca gusto a tavola, nelle pause di lavoro o anche prima di mettersi alla guida. Questo rende le birre 0.0 una possibilità ulteriore di sviluppo del comparto, perché coerente con occasioni di consumo ancora inesplorate in Italia. Infatti, queste tipologie di birre a bassa gradazione o analcoliche, stanno lentamente progredendo per posizionarsi anche come una scelta responsabile di consumo, e, allo stesso tempo, contribuiscono ad accreditare al nostro Paese, che vanta il più basso tasso di consumo di alcol puro in Europa, come sommatoria di vino, birra e superalcolici. Nonostante i dati positivi e incoraggianti per il settore birrario, l'anno 2023 si è rivelato particolarmente complesso. Dopo un decennio di crescita, la crisi innescata dalla pandemia e la successiva ripresa nel 2022, i consumi hanno registrato una flessione di quasi sei punti percentuali.

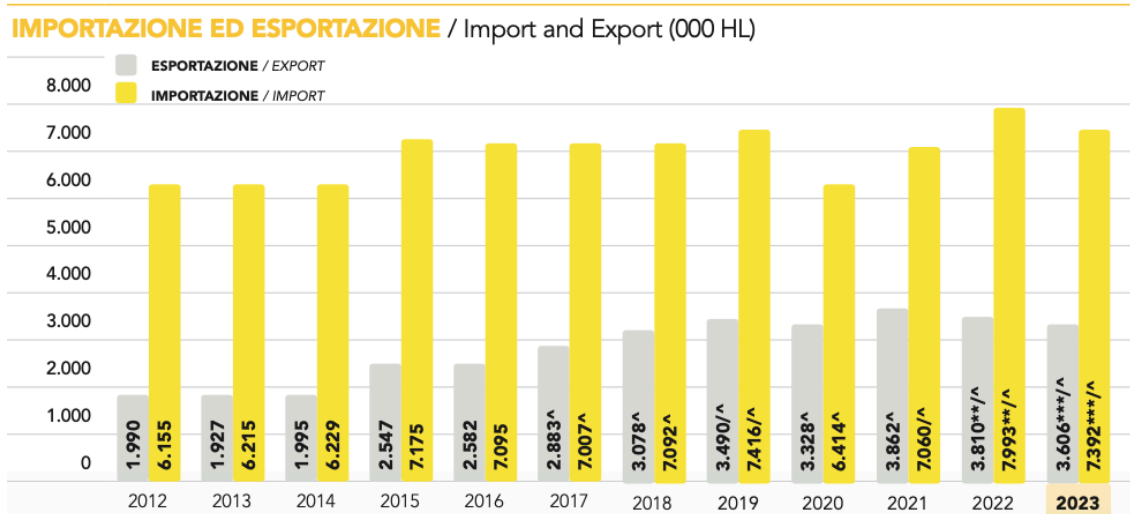
CONSUMI IN ITALIA (PRO CAPITE)

Consumption in Italy (per Capita)



(Annual report AssoBirra 2023)

Occorre comunque sottolineare il ruolo strategico che questo comparto riveste nell'economia italiana, contribuendo alla creazione di valore, occupazione e generando entrate fiscali per oltre 700 milioni di euro annui attraverso le accise. Nonostante gli aumenti dei costi lungo l'intera filiera produttiva nel 2023, il settore si conferma solido e impegnato in un percorso di rinnovamento, con investimenti mirati alla sostenibilità e all'innovazione. Per quanto concerne i dati produttivi, la birra prodotta nel 2023 ha raggiunto i 17,4 milioni di ettolitri, registrando una contrazione del 5,02% rispetto ai 18,3 milioni dell'anno precedente. Tuttavia, il valore dell'ultimo esercizio supera quello pre-pandemico del 2019 (17,3 milioni di ettolitri) e si avvicina a quello del 2021 (17,8 milioni di ettolitri). I consumi interni, dopo il record del 2022 con 22,5 milioni di ettolitri, si attestano a 21,2 milioni, evidenziando una riduzione del 5,85%. Questo dato conferma come la birra rimanga una componente rilevante della cultura alimentare italiana. In termini di consumo pro capite, la media si attesta a 36,1 litri annui, in calo del 5,57% rispetto ai 38,2 litri del 2022. Anche l'export ha subito una riduzione del 5,36%, passando dai 3,8 milioni di ettolitri esportati nel 2022 ai 3,6 milioni nel 2023. Parallelamente, le importazioni hanno registrato una flessione del 7,55%, con un volume di 7,4 milioni di ettolitri rispetto agli 8 milioni dell'anno precedente. La Germania si conferma il principale Paese di provenienza della birra importata, con una quota del 41,7%, seguita dal Belgio (20,7%), dai Paesi Bassi (9,8%) e dalla Polonia (9,4%).



(Annual report AssoBirra 2023)

Sebbene il mercato abbia subito una contrazione, il comparto si dimostra resiliente e in continua evoluzione, con una crescente diffusione della cultura birraria e un rafforzamento della reputazione internazionale del prodotto Made in Italy, proprio perché questa bevanda così da noi amata, si è ormai consolidata come bevanda da pasto, associata a momenti di convivialità informale e apprezzata per le sue caratteristiche di leggerezza, versatilità, naturalità e basso contenuto alcolico. Tuttavia, è fondamentale mantenere alta l'attenzione sulle questioni normative e fiscali che gravano sul settore. Infatti, risulta estremamente necessario semplificare le procedure per l'accesso ai fondi nazionali ed europei, aggiornare la legislazione di riferimento e, auspicabilmente, ridurre la pressione fiscale. Le accise, infatti, rappresentano un onere significativo per il settore, risultando incongrue rispetto alla natura della birra come bevanda da pasto. Per di più, tali imposte pongono le aziende italiane in una posizione di svantaggio competitivo rispetto a quelle di Paesi con una fiscalità più favorevole, incentivando l'importazione di birre estere. Un esempio emblematico è rappresentato dalla Germania, che detiene oltre il 40% delle importazioni in Italia e applica un'accisa di circa 9 euro per ettolitro, contro i 36 euro imposti alle aziende italiane. Questa differenza fiscale penalizza i produttori nazionali e favorisce le imprese straniere, che beneficiano di margini più ampi e una maggiore competitività sul mercato italiano. Per migliorare la competizione, è necessario intervenire sulla leva fiscale, riducendo le accise per consentire alle imprese di investire in innovazione, sostenibilità e tecnologie avanzate, elementi fondamentali per uno sviluppo organico e di lungo periodo; qui interviene infatti, l'Associazione Nazionale Birrai e Maltatori, AssoBirra, principale rappresentante del settore all'interno di Confindustria, svolge un ruolo chiave nel dialogo con le istituzioni e nella sensibilizzazione rispetto alle criticità del comparto. Tra i principali fattori che incidono sulla ripresa del settore, l'associazione evidenzia il cambiamento climatico, con le conseguenti difficoltà nella reperibilità delle materie prime e l'aumento dei relativi costi, l'incremento dei prezzi dell'energia e la pressione inflazionistica sui beni di largo consumo. L'impatto delle accise si ripercuote sull'intera filiera, influenzando il prezzo finale della birra sia nella distribuzione al dettaglio che nei locali di somministrazione, contribuendo alla contrazione del mercato e limitando le risorse disponibili per le imprese del settore. AssoBirra, ha dunque avanzato la richiesta di una revisione strutturale delle accise, al fine di favorire la ripresa del mercato e garantire continuità agli investimenti.

L'obiettivo principale è ottenere una politica fiscale più equa, capace di incentivare la crescita del settore, migliorare l'efficienza produttiva e promuovere lo sviluppo sostenibile. Il vicepresidente di AssoBirra, Federico Sannella, ha sottolineato la necessità di adottare strategie mirate per rendere il comparto birrario ancora più strategico all'interno del settore alimentare italiano. Tra le priorità vi sono il potenziamento dei marchi, l'ottimizzazione degli impianti produttivi e l'incremento dell'efficienza operativa.

1.3 ANALISI DEI FATTORI CHE INFLUENZANO LE INTENZIONI D'ACQUISTO DEI CONSUMATORI

Il focus con cui il primo capitolo di questo elaborato verrà concluso, concerne l'analisi del comportamento d'acquisto dei consumatori, influenzato non solo da fattori oggettivi, ma anche da componenti emotive e preferenze individuali. Ogni decisione di acquisto implica un costo opportunità e il grado di incertezza varia in base alla natura del bene e alla complessità del contesto d'acquisto. In questo scenario, l'industria birraria italiana si trova dinanzi a sfide e opportunità: da un lato la necessità di superare le difficoltà economiche e fiscali, dall'altro la possibilità di consolidare la propria posizione sul mercato attraverso investimenti mirati e una maggiore valorizzazione del prodotto nazionale. Gli acquisti ripetuti, e quindi protratti nel tempo in maniera quasi incondizionata, rappresentano un criterio fondamentale per l'analisi del comportamento dei consumatori, in particolare per quei beni caratterizzati da un basso coinvolgimento emotivo e da un'elevata frequenza di acquisto, come i prodotti di consumo immediato o di convenienza. Il consumatore, nell'ambito delle proprie scelte di acquisto, affronta numerose decisioni, il cui grado di incertezza varia in funzione della natura del prodotto e della complessità della situazione d'acquisto. Uno degli altri aspetti determinanti nelle dinamiche di consumo, è l'operato delle imprese, che, attraverso strategie di marketing mix, mirano a consolidare la preferenza dei consumatori verso i propri prodotti nel lungo periodo. La risposta del consumatore si manifesta attraverso la domanda di mercato,

misurabile in termini di quantità o valore dei beni venduti, ma, secondo la teoria del marketing, tale risposta si articola in tre fasi che si susseguono: prima fra tutte, la fase cognitiva, nel quale il consumatore acquisisce ed elabora informazioni; successivamente la fase affettiva, che riguarda la formazione delle preferenze soggettive; ed infine la fase comportamentale, che fa riferimento agli atteggiamenti adottati post-acquisto. Un ruolo centrale in questo contesto è svolto dalla marca, la quale non si limita a identificare un prodotto, ma ne rappresenta anche un elemento distintivo e simbolico. Secondo la definizione di “Aaker”, la marca è un nome o un simbolo finalizzato a differenziare i beni o i servizi di un’impresa da quelli della concorrenza. Essa è costituita da due elementi principali: il nome e l’immagine, che insieme conferiscono unicità e riconoscibilità al prodotto. La marca ha una funzione informativa, poiché facilita il processo decisionale del consumatore, riducendo il costo di ricerca e favorendo scelte d’acquisto più rapide ed efficienti. Nel momento in cui un consumatore manifesta un comportamento di acquisto ripetuto nei confronti della stessa marca, tende a basarsi esclusivamente sulle informazioni già acquisite su di essa. Il brand assume, quindi, un ruolo chiave nella percezione del prodotto, contribuendo alla sua valorizzazione e rafforzando la fedeltà del consumatore. Per acquisire più informazioni sui fattori della marca che influenzano le intenzioni d’acquisto dei consumatori, è essenziale effettuare un’analisi sulla brand equity, ovvero il valore della marca, fondato su cinque elementi principali: la fedeltà alla marca, la consapevolezza del brand, la qualità percepita, le associazioni di marca e altri asset intangibili quali brevetti e reti distributive. La consapevolezza del marchio si costruisce attraverso strumenti quali pubblicità, promozioni e strategie di distribuzione. La fedeltà alla marca, o brand loyalty, si manifesta nella propensione del consumatore a riacquistare un determinato prodotto in modo ricorrente. Tuttavia, la preferenza per un marchio non si traduce necessariamente in un acquisto effettivo. Per incentivare la reiterazione degli acquisti nel tempo, le aziende devono implementare strategie di fidelizzazione della clientela e gestire il tasso di abbandono o “churn rate”, ossia il rapporto tra clienti acquisiti e persi, soprattutto perché il mantenimento di un cliente esistente risulta più vantaggioso in termini economici rispetto all’acquisizione di nuovi consumatori. I comportamenti d’acquisto dei consumatori sono anche influenzati dalle mode e le tendenze socioculturali. Questi fenomeni determinano mutamenti negli stili di vita e nelle abitudini di consumo, generando nuove opportunità di mercato per produttori

di nicchia, specialmente nel settore della birra. In tale ambito, si osserva una crescente attenzione verso prodotti artigianali e territorialmente caratterizzati, apprezzati per la loro autenticità e qualità percepita. Vari studi dimostrano che il set informativo a disposizione del consumatore incide significativamente sulle sue valutazioni, e che gli acquirenti tendono a essere maggiormente influenzati dalle proprietà esterne dei prodotti rispetto a quelle intrinseche. Un ulteriore elemento cruciale nelle scelte di consumo è il contesto culturale, che determina la percezione e il valore attribuito a determinati beni. In Italia, ad esempio, il consumo moderato di alcol è storicamente associato a pratiche conviviali e familiari, contribuendo a un modello di consumo più equilibrato rispetto a quello di altri paesi europei come accennato in precedenza. La birra ha propriamente assunto un ruolo simbolico di socialità e condivisione, rappresentando una componente rilevante delle abitudini alimentari nazionali. Oggi, essa è riconosciuta non solo come una bevanda conviviale, ma anche come un prodotto con un impatto economico e sociale significativo, grazie agli investimenti in innovazione e sostenibilità. Considerata la sua rilevanza, sarebbe auspicabile che le istituzioni adottassero politiche di supporto volte a valorizzare il settore, promuovendone il ruolo positivo all'interno della società, anche perché l'industria della birra in Italia crea 10,2 miliardi di euro di valore condiviso e 124mila posti di lavoro lungo la filiera.

CAPITOLO 2

2.1 INTRODUZIONE AL MERCATO DEGLI ALCOLICI

Il secondo capitolo di questo elaborato comincia illustrando che nel periodo storico in cui ci troviamo i mercati di massa stanno sempre più raggiungendo la saturazione della domanda e trovano difficoltà a mantenere la redditività ottenuta nei periodi precedenti. Mentre nel 1995 il mercato mondiale della birra è stato caratterizzato da una continua internazionalizzazione e da una crescente concorrenza, con la saturazione dei mercati nazionali che rappresenta una minaccia sempre più grave per i principali operatori del

settore, negli ultimi due decenni si è assistito a un crescente impegno dei produttori di birra nell'esportazione, nella convinzione che questo sia un mezzo appropriato per mitigare la stagnazione della produzione sul fronte interno. Oggi pochi grandi birrifici, la maggior parte dei quali europei, controllano principalmente il mercato globale della birra. Tuttavia, da un Paese all'altro, permangono differenze significative per quanto riguarda il numero e le dimensioni dei birrifici, il cui effetto sulla struttura dell'industria complessiva è notevole. Il percorso naturale di questi settori sembra essere quello di una progressiva internazionalizzazione seguita da una conseguente concentrazione al fine di ridurre i costi di produzione e di distribuzione, sviluppando economie di scala. Ponendo l'attenzione su questa tipologia di mercato, le imprese hanno propeso sempre più verso la razionalizzazione di questi specifici costi, unitamente alla formazione di gruppi strategici al fine di riuscire a sviluppare una spinta promozionale capace di attirare a sé il maggior numero di consumatori possibile. Il settore degli alcolici rappresenta in questo senso un mercato altamente competitivo, caratterizzato da strategie di branding, innovazione e differenziazione, ammesso questo, il capitolo analizza le principali strategie competitive adottate dalle aziende nel settore degli alcolici, per poi approfondire il segmento specifico della birra, evidenziando similitudini e differenze con il mercato generale delle bevande alcoliche, e si cercherà dunque di comprendere qual è la situazione attuale del sistema competitivo nel settore preso in esame, mettendo particolare enfasi sul percorso delle scelte strategiche che hanno portato alla formazione di tale situazione. Conseguentemente alla elevata concentrazione dei settori maturi, anche le barriere all'ingresso risultano particolarmente elevate, e, da questo presupposto, scaturisce la necessità di comprendere quale sia lo sforzo necessario per riuscire a introdurre un nuovo prodotto o più semplicemente un nuovo marchio. Per questo motivo, se si analizza lo stadio evolutivo dei settori maturi, si arriva a concludere che il futuro sarà caratterizzato da pochi operatori con una gamma limitata di prodotti, destinata a decrescere sempre più nel tempo. Dopo questa breve presentazione del capitolo, l'elaborato comincia con un focus riguardante il settore degli alcolici, mercato stimato con un valore di 656.15 miliardi di dollari nel 2025, ed è previsto che raggiungerà 874.36 miliardi di dollari entro il 2030, con un CAGR del 5,91%, ovvero il tasso annuo di crescita composto, che misura la crescita media annua di un investimento su un tempo specifico assumendo che i profitti vengano reinvestiti ogni anno; per l'appunto, tra i fattori che hanno influenzato notevolmente la crescita del

mercato degli alcolici nel periodo di previsione considerato vi sono: l'aumento della domanda di bevande alcoliche premium, dovuto ad una crescita del potere d'acquisto dei consumatori, l'aumento del consumo di alcol nelle fasce giovanili, la rete di distribuzione rafforzata adottata dai produttori di alcol e l'adozione della cultura occidentale nei paesi in via di sviluppo. Contemporaneamente a tutto ciò, i principali attori del mercato hanno iniziato ad avviare attività di marketing per sensibilizzare i consumatori e renderli più consapevoli e responsabili riguardo al consumo dell'alcol. Inoltre, una delle maggiori tendenze di questo mercato, è quella della crescente popolarità delle bevande artigianali, che riflette maggiore consapevolezza dei consumatori riguardo al gusto, agli ingredienti e, per l'appunto, alla qualità; infatti, riesce a trarre vantaggio dal numero crescente di giovani che consumano liquori artigianali, concentrati sulla produzione di prodotti innovativi che, di conseguenza permettono di far crescere il numero delle distillerie di alcolici artigianali.

2.2 STRATEGIE COMPETITIVE NEL MERCATO DEGLI ALCOLICI

Tornando ad una panoramica del mercato globale degli alcolici, è noto che questo goda di vari attori globali e regionali, guidato da Diageo plc, Pernod Ricard, Brown-Forman Corporation e vari altri. Le aziende leader stanno cominciando ad adottare le misure necessarie per espandere geograficamente la propria attività creando nuove unità produttive e lanciando nuovi prodotti in diversi paesi per incrementare le vendite e migliorare la presenza del marchio; esse stanno anche investendo in ricerca e sviluppo per mantenere la loro posizione di mercato con innovazioni di nuovi prodotti per migliorare la presenza del loro marchio utilizzando strategie che includono espansioni e partnership strategiche per ottenere vantaggi competitivi. Questo è un mercato che combina innovazione e opportunità dai birrifici artigianali alle distillerie boutique, ed è qui che entra in gioco la ricerca di mercato delle bevande alcoliche; questa, si dimostra essere un'analisi completa del settore di riferimento e si concentra sulla comprensione

delle abitudini di consumo e delle preferenze dei comportamenti d'acquisto dei consumatori, ed esplora cosa guida queste tendenze e come esse risuonano con i segmenti di consumatori, ciò implica anche lo studio delle strategie delle quote di mercato, delle offerte di prodotti, delle tattiche di marketing e del modo in cui rispondono ai cambiamenti dei principali attori del mercato. Un esempio da prendere come riferimento per analizzare nel pratico alcune delle strategie competitive applicate da aziende operanti nel mercato degli alcolici è quello dei liquori dolci. Questo comparto ha registrato un trend negativo piuttosto rilevante, che ha portato ad una drastica riduzione dei consumi, risollevisi leggermente solamente negli ultimi due anni, grazie ad importanti strategie di comunicazione e riposizionamento. Di fronte a tale scenario, molte imprese hanno intravisto in queste particolari mosse strategiche una possibile fuoriuscita che le risollevasse dalla congettura negativa in cui erano incappate e che permettesse loro di ridefinire non solo la propria posizione, ma anche quella dei propri prodotti, in modo tale che i consumatori ne avessero una percezione diversa ed offrissero loro nuove occasioni di consumo.

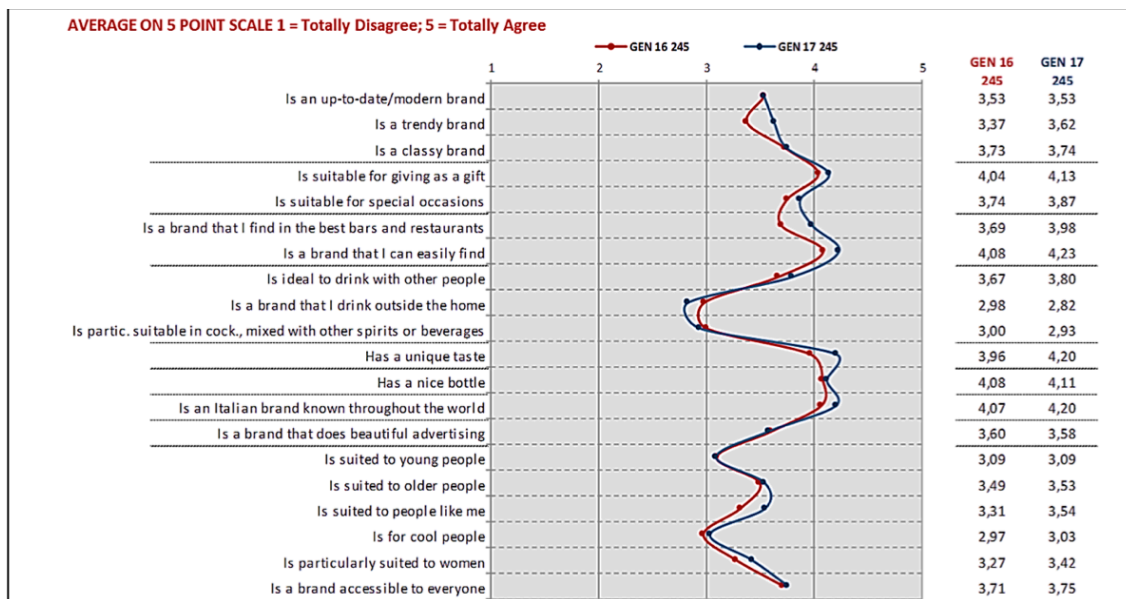
2.3 ANALISI COMPARATIVA DI STRATEGIE DI POSIZIONAMENTO TRA IL BRAND DISARONNO E HEINEKEN

Prendendo come riferimento, come accennato in precedenza, il mercato dei liquori dolci, e analizzando lo specifico caso dell'azienda ILLVA Saronno e, in particolare, il suo prodotto di punta, il Disaronno, l'obiettivo è quello di indagare le strategie a livello comunicativo e di riposizionamento perseguite dall'impresa al fine di fornire a sé stessa ed ai propri prodotti una seconda occasione, tanto di posizionamento quanto di consumo. La scelta del brand non è casuale, ma frutto di un'analisi che ha portato a prediligere un marchio tipicamente italiano che ha fatto del Made in Italy, o meglio, l'azienda ci tiene a specificare che non si fa tanto portavoce del tipico Made in Italy, quanto di quel modo di parlare irriverente, ma allo stesso tempo simpatico che le ha permesso anche di sviluppare operazioni di co-branding come quelle con Maurizio Cattelan e Pierpaolo Ferrari, per il

lancio del magazine “Toilet Paper”, e dell’originalità, sia della propria immagine che del proprio metodo produttivo interamente sviluppato a Saronno, i propri punti di forza che le hanno permesso di espandersi e farsi conoscere a livello internazionale, rendendo il prodotto “il liquore italiano più bevuto al mondo”. Quando si parla di strategia competitiva, come accennato precedentemente, la mente va subito a Porter ed al 1980, anno di pubblicazione del suo libro “*Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*”. Quest’opera ha permesso all’autore di essere considerato il padre della strategia moderna, poiché ha introdotto un concetto fondamentale, che negli anni è divenuto un caposaldo della dottrina manageriale, ossia il posizionamento competitivo aziendale. Valutare le teorie di Porter significa arrivare al cuore di un aspetto essenziale del marketing: il posizionamento aziendale richiede la capacità di delineare il proprio target di riferimento e le strategie competitive perseguibili al fine di essere coerenti con la mission aziendale definita. Per tutte le aziende è quindi vitale sapere dove collocare il proprio brand, sapere a quale target rivolgersi e comprendere come il proprio pubblico percepisce l’impresa, al fine di poter captare se la direzione intrapresa risulta essere corretta ed in linea con quella effettivamente desiderata. Il posizionamento strategico è, dunque, una delle leve del marketing che meglio consente di indagare, analizzare e comprendere come un prodotto si posiziona rispetto a quello dei concorrenti, all’interno del mercato dei consumatori e dello scenario competitivo. Prima di definire o modificare le proprie strategie di posizionamento però, è importante anche analizzare la situazione in cui opera l’azienda, delineando il posizionamento attuale suo e dei suoi principali concorrenti, individuando le minacce insite nel mercato ed enucleando le possibili opportunità offerte dallo stesso. Un’analisi di questo tipo consente di definire il quadro generale in modo dettagliato e specifico e mette in risalto i punti di forza dell’impresa in modo tale che questa possa puntare su di essi per garantirsi un posizionamento competitivo di rilievo. Inoltre, grazie agli elementi del marketing mix, ovvero, prodotto, prezzo, distribuzione e promozione, si avviano delle strategie dirette alla creazione di valore quali la determinazione del pricing idoneo, il lancio di campagne pubblicitarie, le sponsorizzazioni, i packaging innovativi, l’organizzazione di iniziative ed eventi, la gestione evoluta del customer care; dalla combinazione di questi elementi, in relazione al mercato di riferimento ed agli obiettivi delineati, è possibile impostare una strategia iniziale che porti al posizionamento competitivo desiderato. L’obiettivo generale

è quindi quello di differenziarsi rispetto alle offerte dei concorrenti, in maniera che l'impresa riesca a ritagliarsi una fetta di mercato nel quale operare con proposte esclusive che la portino a distinguersi dai concorrenti. Il posizionamento competitivo, infine, non è un elemento statico nel tempo, ma, al contrario, va monitorato con attenzione ed eventualmente ridefinito sulla base di nuove condizioni di mercato affinché l'azienda possa mantenere la propria posizione di vantaggio competitivo. Tornando al caso Disaronno, l'azienda, negli ultimi anni, ha registrato trend negativi soprattutto a causa della polarizzazione dei consumi, dovuta da fenomeni quali la crisi economica e la ricerca sempre più spasmodica di uno stile di vita più salutare da parte dei consumatori, ma, nonostante ciò, i liquori Disaronno arrivano in oltre 160 paesi grazie al milione e 500 mila casse che vengono spedite ogni anno, permettendo all'azienda di ottenere ricavi nel 2023 di circa 352 milioni. In questo caso, l'implementazione di un piano d'azione dal punto di vista comunicazionale può essere un'opzione valida affinché l'azienda possa ritornare a perseguire obiettivi più alti. Infatti, gli obiettivi primari della comunicazione di marketing sono i maggiori flussi di vendita, il crescente scambio di flussi tra domanda e offerta e infine la marca, mentre, gli elementi chiave di tale comunicazione sono le reti di relazioni economiche e sociali al fine di inserirsi e confrontarsi con il mercato creando il punto di contatto tra la domanda e l'offerta e il contenuto che permette di accrescere il valore percepito dal cliente in base al rapporto costi-benefici. Essa è caratterizzata da diversi strumenti come la pubblicità, la promozione e le pubbliche relazioni, e questi, collegati alle politiche di marketing dell'azienda e alle condizioni del mercato, vengono combinati in modo da poter creare una comunicazione del prodotto efficace. Risulta essere un processo essenziale poiché, così facendo, viene modificato l'ambiente in cui si trova il prodotto e viene creato valore tanto per i consumatori quanto per l'impresa stessa. La comunicazione, inoltre, nasce da un impulso aziendale, in quanto il messaggio dell'impresa viene codificato in un insieme di simboli, parole e segnali e viene poi inviato affinché possa raggiungere i consumatori ed il mercato attraverso gli specifici canali e mezzi comunicazionali. Il brand Disaronno ha saputo così costruirsi un'immagine forte e accattivante che gli ha permesso di affermarsi a livello nazionale ed inseguito a livello globale, oltre al fatto che è divenuto il liquore italiano più bevuto al mondo grazie alla sua ricetta originale del liquore extrafino e alla sua bottiglia iconica, che ha saputo conferire al brand un'immagine chiara, evocativa e inconfondibile. La strategia

comunicativa dell'azienda, così come quella di riposizionamento sul mercato, parte dall'analisi della notorietà della marca e della sua immagine: per quanto concerne la brand awareness, i dati aziendali raccolti su scala internazionale sono volti ad indagare quale sia il grado di conoscenza da parte dei consumatori circa i termini 'Amaretto', 'Amaretto Disaronno' e 'Disaronno', per poi confrontarli successivamente con i principali competitor. Fornendo un'esemplificazione pratica, i dati riferiti agli anni 2015, 2016 e primi mesi del 2017 negli USA, hanno evidenziato come il termine 'Amaretto' sia quello maggiormente affine al bacino d'utenza dell'azienda con percentuali nettamente superiori rispetto a quelle degli altri due termini: il termine 'Amaretto', infatti, ha fatto registrare una percentuale media di brand awareness pari al 17%, mentre "Amaretto Disaronno" e "Disaronno" hanno rispettivamente fatto segnare percentuali attorno all'1% ed al 6%, e come il confronto con i principali competitor del settore dimostri che il prodotto dell'azienda ILLVA Saronno, goda di notorietà inferiore, per tutto l'arco temporale considerato rispetto al marchio Baileys, alterni performance superiori od inferiori, in relazione alle diverse mensilità considerate, al brand Licor "liquore leader nel mercato iberico" e sia superiore a moltissimi altri importanti liquori. L'analisi prevede l'unione dei tre termini considerati, segnalando anche come l'esclusione del solo termine "Amaretto" faccia crollare la notorietà della marca addirittura al di sotto di tutti i liquori citati. Per quanto riguarda la brand image, invece, è stata effettuata un'analisi con l'obiettivo di indagare la forza e la conoscenza dell'immagine aziendale presso i consumatori, identificando una serie di definizioni riferite al brand Disaronno e mostrandole ai consumatori: l'azienda ha chiesto loro se si trovassero in accordo (punteggio=5) oppure in disaccordo (punteggio=1) con esse al fine di valutare eventuali miglieorie o discriminanti inerenti al tema. L'analisi condotta ha evidenziato come la brand image fosse migliorata in termini di facile reperibilità, di notorietà del brand nel mondo e di sapore unico, e di come fosse peggiorata soprattutto in termini di occasioni di consumo.



ILLVA Saronno

L'obiettivo dell'azienda è quindi quello di attuare una strategia di comunicazione che poggia su solide basi come, una forte brand awareness e, soprattutto, una consolidata immagine aziendale; tale operazione consente di avere sia una richiesta spontanea per il brand, sia un aumento della brand equity, a sua volta capace di generare un incremento del consumo da parte del target, tanto di quello attuale quanto di quello potenziale. La strategia comunicativa di Disaronno punta, infatti, ad incrementare la notorietà del brand e la percezione del marchio da parte dei consumatori creando con essi una forte connessione emotiva. Il marchio dell'azienda, tuttavia, si presenta come un brand di nicchia nel mercato dei liquori dolci; pertanto, l'intenzione è quella di raggiungere il proprio pubblico mediante lo stile di consumo tipico di Disaronno, con la consapevolezza di voler sfruttare quello che è il proprio target specifico, ossia quei consumatori caratterizzati da una particolare e ben definita tipologia di stile, che si divertono sfruttando la vita notturna e che sono sempre connessi al mondo digitale. L'azienda ha sviluppato diverse strategie sia a livello di posizionamento che a livello comunicativo con il goal di poter migliorare la propria posizione sul mercato, di poter acquisire un nuovo target e di poter ridefinire la percezione del proprio brand. In questo ambito, il lavoro svolto da Disaronno è stato di notevole rilevanza, poiché ha dovuto attuare quattro strategie di

marketing con attenzione scrupolosa e senza voler lasciare nulla al caso: la prima azione strategica è stata implementata al fine di poter aumentare i consumi del target potenziale, ossia gli aventi 21-35 anni, ed ottenere feedback positivi sia dalla stampa che dagli stessi consumers, mediante la creazione, il rafforzamento ed il consolidamento sia del “Disaronno Sour” che dei refreshing drink, sue varianti. L’azienda propone quindi un’alternativa al classico “Disaronno on the rocks”, sintetizzata nel famigerato cocktail, maggiormente adatto ad attrarre i giovani e denominato “Disaronno Sour”. La Communication Strategy, come enucleato nelle pagine precedenti, persegue tre obiettivi fondamentali che sono la focalizzazione sul mondo digitale, per poter conquistare il giovane target potenziale, la focalizzazione sull’advertising televisivo e digitale, per conservare il target attuale, e l’utilizzo delle pubbliche relazioni per aumentare la reach in sinergia con il digital, proponendo il Disaronno come cocktail nella sua variante “Sour” ed enfatizzando l’unicità del brand mediante la promozione della linea “Icon” durante il periodo natalizio. Inoltre, la terza azione strategica fondamentale è quella delle Key Marketing Activities che sono delle attività di marketing mirate rivolte a due momenti dell’anno specifici: il periodo invernale, ed in particolar modo le settimane natalizie, durante le quali l’azienda persegue una strategia off-premise volta in primo luogo al mantenimento dell’attuale target invogliandolo ad acquistare ed a consumare ancora Disaronno grazie alla linea “Icon”, la limited edition che “veste” l’iconica bottiglia di Disaronno con gli abiti dei più grandi stilisti del mondo della moda quali Moschino, Versace, Cavalli, Etro e Missoni; ed il periodo estivo, mediante lo sviluppo di una strategia on-premise pensata ed implementata per conquistare nuovi giovani consumatori e per destagionalizzare il consumo nell’off-premise promuovendo la linea “It’s Sour Hour”, alla cui base troviamo il cocktail “Disaronno Sour”. Infine, per quanto concerne la Bartender Community Strategy, questa azione di marketing ha come primario obiettivo il coinvolgimento dei “top bar influencer” al mondo mediante l’utilizzo dello storytelling, la realizzazione di consolidate partnership con i più importanti bartenders e l’organizzazione di numerosi eventi su scala sia globale che locale. Oggi, grazie all’efficace attuazione di questi piani di marketing, tra espansioni e acquisizioni, il gruppo sviluppa fuori dall’Italia oltre il 70% del fatturato, di cui il 93% è degli alcolici, con 30 società controllate e 6 collegate in tutto il mondo. Per concludere questa immersione sul brand Disaronno, una delle ultime mosse di posizionamento da citare è un’operazione

industriale che ha visto la controllata Disaronno Ingredients, ovvero l'asset strategico nel settore dei semilavorati per gelato, preparati per pasticceria e bakery, acquisire a gennaio una quota di maggioranza della genovese Arbore, attiva da oltre 50 anni nel settore dei semilavorati per gelaterie e pasticcerie, questa mossa consente di aumentare la capillarità e la vicinanza al cliente e rientra nella strategia di creazione di un network distributivo consolidato e radicato nel Nord-Italia. Invece, cercando di fare un'analisi comparativa concentrata sulla struttura competitiva del mercato della birra e designando un'azienda di riferimento, il quadro generale presenta caratteristiche simili a quelle del settore di cui sopra; c'è da menzionare il fatto che gli stessi produttori di birra considerano questa bevanda un prodotto omogeneo e di conseguenza, si affidano in gran parte alla differenziazione per creare le preferenze dei consumatori. In un settore in cui la differenziazione del prodotto, soprattutto quella relativa all'immagine e alla segmentazione, è di fondamentale importanza, la creazione e il mantenimento di un forte portafoglio di marchi è fondamentale per sostenere con successo il vantaggio competitivo. Questo potrebbe essere rafforzato da una chiara strategia di posizionamento, in grado di differenziare le aziende dalla concorrenza. Per questo motivo, dall'analisi effettuata, si può distinguere una strategia di marchio unica nel suo genere, la strategia di Heineken. Per cominciare, bisogna menzionare il fatto che, in Italia, una birra su 3 è prodotta da Heineken, con quasi un totale di 7 milioni di ettolitri prodotti. Nel nostro Paese, ha investito su marchi come Birra Moretti, Ichnusa e Birra Messina, ne è un esempio la prima, in quanto è passata da 500.000 a oltre 2,7 milioni di ettolitri prodotti e divenuta oggi per il 47% dei connazionali il marchio di birra più rappresentativo dell'italianità. La storia di questo brand in Italia comincia nel 1974 quando, con l'acquisto di Dreher e del birrificio di Massafra, Heineken debutta da produttore nel nostro mercato, quando la birra era solo un comprimario, cinquant'anni dopo la birra è divenuta una piacevole costante nelle nostre abitudini. I consumi oggi sono di oltre 36 litri pro capite, più 118%, ed è stata eletta bevanda simbolo della socialità; la sua produzione è quasi triplicata passando da 6,4 a 17,4 milioni di ettolitri, grazie ai birrifici dislocati su tutto il territorio nazionale, e che, inoltre, creano occupazione per 64.800 persone. La strategia di questo colosso consiste nell'avere una presenza in tutto il mercato globale con un unico marchio che esprima elevata qualità e che vada a costituire la maggior parte delle vendite del gruppo; infatti, la compagnia olandese produce il più forte marchio mondiale di birra,

commercializzato in tutto il mondo in più di 180 paesi. L'obiettivo è stato quello di incrementare la propria quota di mercato acquistando le reti di distribuzione locale. Successivamente, dopo aver comprato alcuni dei produttori locali di ogni singolo paese, la strategia si è sviluppata con l'integrazione in un'unica unità organica in modo da sfruttare il più possibile le economie di scala. Analizzando le strategie delle maggiori aziende operanti nel settore è facile comprendere che non esistono altre aziende birrarie che utilizzano la stessa strategia. La strategia di posizionamento di Heineken si basa sulla profonda comprensione del mercato globale birrario e delle esigenze dei consumatori. Questo è un marchio che ha saputo sviluppare un'identità molto potente che non rifletta solamente la qualità del prodotto, ma che si allinea in particolar modo ai valori e agli stili di vita dei propri clienti, infatti, ha saputo identificare e comprendere il suo mercato target in modo preciso e strategico, identificato in un'età compresa tra i 18 e 35 anni, esteso anche a stili di vita, preferenze e comportamenti. L'azienda è riuscita a posizionarsi come simbolo di convivialità e socializzazione creando associazioni positive con momenti di festa e aggregazione, in questa maniera è riuscita a costruire un legame emotivo con i consumatori. Merito di ciò, lo hanno sicuramente le loro campagne di marketing e pubblicità, poiché hanno permesso loro di sfruttare al meglio una combinazione tra messaggi accattivanti e immagini suggestive; come anche il fatto che Heineken ha sempre mostrato di essere all'avanguardia nell'innovazione del marketing digitale includendo i social media per promuovere interazioni con i consumatori. Per quanto riguarda la presenza globale nel pianeta, il brand vanta una rete di distribuzione in oltre 190 paesi, garantendo facile accesso al suo prodotto a tutti i consumatori in qualsiasi parte del mondo. Questa caratteristica sottolinea la reputazione del marchio, ma gli permette anche di essere sempre a conoscenza dei cambiamenti della domanda di mercato. Heineken è riuscita ad ottenere questa posizione tramite strategie di espansione concentrate nell'acquisizione di birrifici locali e penetrando in mercati emergenti, consentendole di aumentare la propria quota di mercato e di diversificare il proprio portafoglio ampliando la varietà di birre offerte. Una volta acquisiti i nuovi birrifici e penetrati nuovi mercati, l'azienda è stata, ed è tutt'ora particolarmente abile nel personalizzare le proprie campagne pubblicitarie e promozionali per ogni regione e mercato in cui opera; questo approccio le ha consentito di rendere il proprio marchio più pertinente e apprezzato in contesti culturali differenti. Va anche sottolineato, che ci è riuscita non solo con l'utilizzo

di campagne personalizzate, ma soprattutto tramite il lancio di birre a loro volta personalizzate, quindi con gradazioni alcoliche e profili di sapore differenti per ogni paese, permettendo all'impresa di aumentare le vendite ma ancor di più a creare una forte relazione di fiducia con i suoi clienti, ed è riuscita a farlo con ingenti investimenti in ricerche di mercato. Analizzando i fattori che hanno contribuito al successo del brand Heineken, vi sono i diversi vantaggi competitivi di cui gode. Primo fra tutti la sua brand awareness, globale e impeccabile, potenziata da una comunicazione efficace e coerente e da sponsorizzazioni di eventi di alto profilo, come la Champions League, per esempio, che le permette di raggiungere un ampio pubblico. Inoltre, questa è un'azienda che si differenzia dalla concorrenza per la sua capacità di sfruttare le economie di scala grazie alla vasta rete di distribuzione che si è creata, consentendole di offrire prezzi competitivi senza compromettere la qualità del prodotto. Un esempio lampante dell'immagine che Heineken vuole trasmettere ai propri clienti si può racchiudere in una breve frase utilizzata dall'azienda: "Heineken è più di una birra di qualità, una fabbrica con rispetto per la gente, la società e l'ambiente. Heineken è godersi la vita". È doveroso menzionare anche il fatto che quest'azienda è riuscita ad ottenere questi risultati anche con strategie di marketing e comunicazione che puntavano al rafforzamento dell'immagine aziendale come datore di lavoro, rendendo più attrattivo il marchio in termini di employability, cercando di posizionarsi nella "guerra dei talenti", e riuscendo ad avvicinare i migliori potenziali lavoratori delle nuove generazioni. Anche in questo contesto Heineken si è differenziata dai competitor che solitamente hanno un approccio più individualista, provando a trasmettere la sensazione di essere liberi di agire in maniera creativa e di poter marcare la differenza. Oltre alle varie strategie di marketing e comunicazione che sono già state menzionate, vi rientrano anche iniziative di carattere sociale come la partnership con la Formula 1, avendo lanciato lo slogan "if you drive, never drink", per sensibilizzare sulla pericolosità della guida in stato di ebbrezza per sé stessi e per gli altri. Anche per quanto riguarda l'ecosostenibilità, l'azienda risulta essere il birrificio più green al mondo, infatti, tramite il portale Heineken Company, si dimostra di essere particolarmente attenta alla tematica investendo sempre maggiormente in campagne volte a sensibilizzare su tematiche sociali o relative alla tutela dell'ambiente, puntando a mettere in atto progetti di corporate social responsibility che fanno bene sia all'immagine di marca ma anche ai consumatori. Infatti, grazie al programma Brewing a Better World, si è impegnata a

rendere la sua produzione sostenibile con l'obiettivo di arrivare a zero emissioni nette in produzione entro il 2030, e raggiungere la carbon neutrality sulla catena del valore entro il 2040. Nel nostro Paese il 100% dell'energia elettrica utilizzata in produzione proviene da fonti rinnovabili e nei prossimi anni verranno azzerate anche le emissioni di CO2 da energia termica, che, dal 2010 al 2023, Heineken ha ridotto del 72%, meno 13% sul 2022; inoltre, dall'avvio di questo percorso dal 2010 al 2023, l'azienda ha ridotto anche i consumi di acqua del 57% per ettolitro di birra prodotta, per un totale di 12,8 milioni di ettolitri risparmiati. È facile comprendere così quanto per l'azienda olandese sia fondamentale e imprescindibile essere sempre più green e sempre più vicini a tematiche sociali, 2 fattori chiave che le hanno permesso di differenziarsi ulteriormente dai suoi competitors mantenendo nettamente il vantaggio acquisito negli anni. Per concludere, secondo Heineken, in futuro, la birra sarà sempre più versatile e sostenibile, protagonista di una nuova socialità e di nuove occasioni di consumo, evoluta per un consumatore più consapevole ed esigente.

CAPITOLO 3

3.1 INTRODUZIONE DEL GRUPPO BIRRA CASTELLO

Il terzo ed ultimo capitolo di questo elaborato si concentrerà sull'analisi di uno specifico caso aziendale, quello di Birra Castello S.p.A. In un mondo di birre dove viene sempre celebrata la storia, la tradizione e le origini, Birra Castello ha deciso di guardare avanti offrendo solo qualità senza omologarsi alla concorrenza. È infatti grazie alle purissime acque sorgive delle Dolomiti che nasce una birra di qualità superiore. Così facendo diventa una voce fortemente distintiva e intrigante in un mercato di marche che si rifanno all'autenticità della tradizione. Il brand nasce nel 1997, quando, in seguito all'accusa

mossa l'anno prima dall'antitrust al gruppo Heineken, di avere una posizione dominante sul mercato italiano, il gruppo olandese è stato costretto a cedere lo stabilimento produttivo della Birra Moretti di San Giorgio di Nogaro, il quale, successivamente, viene acquistato da un neocostituito gruppo birrario, quello di Birra Castello S.p.A. Nel 2004 la proprietà passa agli attuali azionisti che, decideranno poi di attuare un programma di rilancio del marchio Castello e di sviluppo di prodotti a marchio per la grande distribuzione in Italia e all'estero. Vengono successivamente effettuati significativi investimenti che hanno reso lo stabilimento di San Giorgio uno dei più moderni ed efficienti nel nostro Paese. Nel 2006 è inoltre stato rilevato lo storico birrificio di Pedavena fondato nel 1897, arricchendosi così di qualità, know how e tradizione birraria; per poi arrivare al 2023 annata nella quale è avvenuta la cessione dello stabilimento di San Giorgio di Nogaro e il conseguente investimento del ricavato in favore dello stabilimento di Pedavena. Oggi il gruppo Castello produce e distribuisce i seguenti marchi: Birra Castello, Birra Dolomiti, Pedavena, Superior e Alpen. Gode anche del diritto di potersi vantare di essere diventato uno dei primi produttori di birra a capitale 100% italiano. È da evidenziare che l'azienda fornisce una gamma articolata di birre "easy", la premium, doppio malto, rossa e analcolica, definite per l'appunto "easy" per le loro caratteristiche organolettiche, bassa gradazione alcolica e gusto equilibrato, rinforzando così il posizionamento di una birra duttile. Grazie a questo rilancio, che attribuisce a Birra Castello un posizionamento fortemente distintivo e interessante, il gruppo costituisce un'offerta di marchi ben integrata tra loro, a coprire diversi profili di consumo, dove la Birra Pedavena, diventa la proposta elitaria da distribuire in modo selezionato per intenditori, la Birra Dolomiti diventa la proposta in chiave salutistica che muta dalle sue origini montane e Castello la birra per una nuova generazione che vuole una birra accessibile, di qualità e per di più fuori dagli schemi classici. Sebbene il gruppo sia nato recentemente, il know how produttivo ha invece radici profonde che garantiscono la qualità del processo produttivo e ancor prima di questo, la selezione di materie prime di qualità processate nel rispetto della loro genuinità.

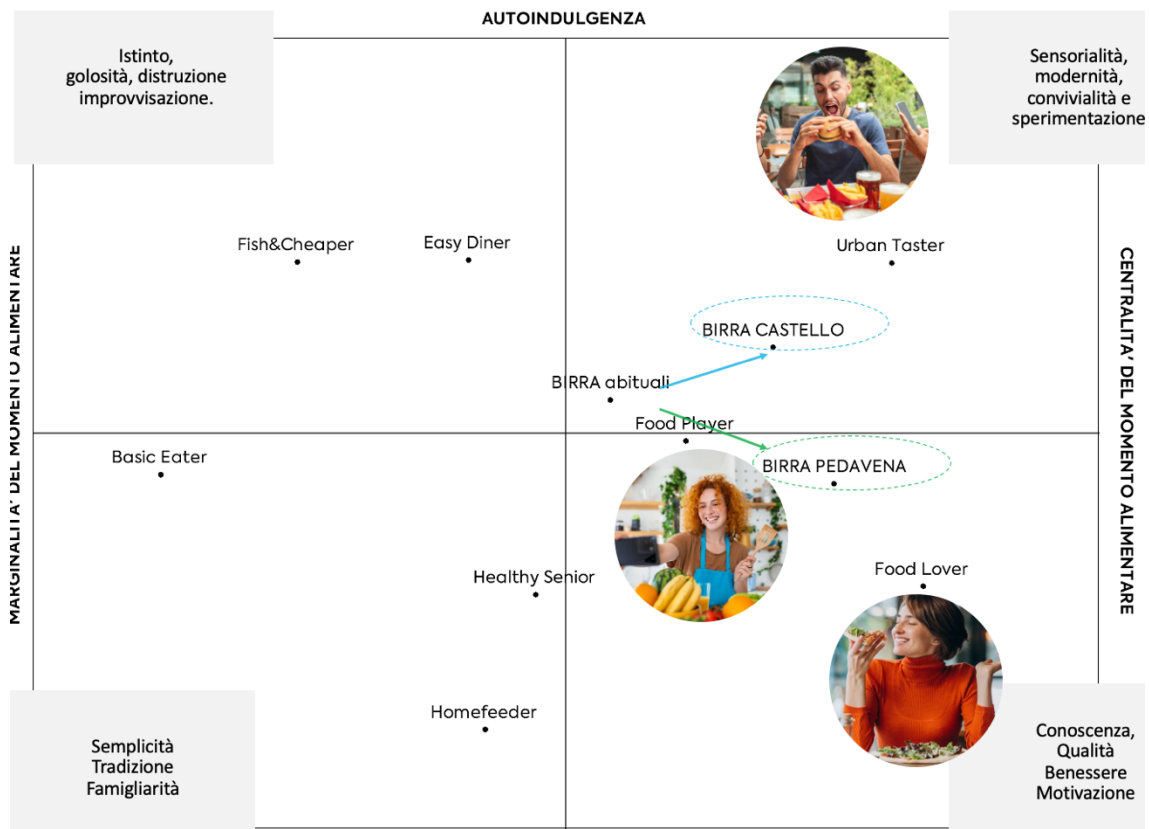
3.2 PIANO DI RIPOSIZIONAMENTO DI BIRRA CASTELLO E PEDAVENA

Successivamente all'introduzione di cui sopra, in questa sezione verrà analizzato nel dettaglio il progetto di riposizionamento di due brand facenti parte dello stesso gruppo, Birra Castello e Pedavena. Tengo particolarmente a specificare che il progetto che segue è tuttora in fase di attuazione, e le fonti utilizzate per raccontarlo le ho ottenute tramite una mia conoscenza che lavora con il gruppo. Per cominciare, il piano è quello di rivoluzionare l'azienda su 3 punti chiave: brand positioning, brand identity e comunicazione. Innanzitutto, la funzione del brand positioning consiste nel comprendere quale territorio si vuole presidiare, cosa si vuole essere e rappresentare nella mente delle persone, da chi si vuole essere scelti e a chi si vuole essere associati; è possibile rispondere a queste domande grazie al lavoro strategico, che per l'appunto indirizza il lavoro di branding e comunicazione. In un'epoca sempre più adulta, in un mercato sovrappopolato e over-complicato in cui è difficile differenziarsi, i consumatori ricercano immediatezza e semplicità, per di più la discrepanza tra le grandi promesse dei brand e il loro reale impatto, porta gli stessi consumatori a cercare anche autenticità. Birra Castello oggi è posizionata come la birra "indipendente con gusto", ed è anche la birra del padel, in quanto è sponsor ufficiale della federazione italiana tennis e padel; una delle nuove strategie del gruppo però, è quella di voler sfruttare al meglio le capacità del proprio territorio di origine, ma per capacità del territorio non si intendono le materie prime, già ampiamente sfruttate, o il clima montanaro, ma proprio la capacità attrattiva che la montagna sta acquisendo negli ultimi anni; la volontà di implementare la strategia su questo specifico ambito è nata dall'individuazione di uno white space all'interno del mercato birrario, infatti vi è un'assenza di birre che sposano e riflettono lo stile di vita outdoor, a contatto con la natura. Per dimostrare ciò, tra le potenziali birre di montagna vi sono: Menabrea, Forst e Bavaria, le quali, dopo aver condotto una breve analisi, pare che non sfruttino a pieno il fattore "montagna", per come invece lo vuole sfruttare il gruppo Pedavena. Infatti, Menabrea, nonostante nasca nei pressi delle alpi, sceglie di focalizzarsi sul suo asset distintivo per eccellenza, ovvero la storicità: essa è il primo birrificio d'Italia e sfrutta questo elemento per rimarcare le sue conoscenze e competenze

sviluppate, raccontandosi come simbolo della tradizione birraria in Italia. Per quanto riguarda la Forst invece, si lega al suo territorio d'origine, l'Alto Adige e lo fa in due modi: si basa molto sugli aspetti paesaggistici, naturali e non, i quali diventano elementi grafici protagonisti dei packaging, e racconta di una marca che si focalizza sui boschi, descritti come luoghi magici e suggestivi, una magia da cui nasce anche la birra Forst. Infine, per quanto riguarda Bavaria, l'unica birra citata fino ad ora non italiana ma bensì olandese, a livello geografico si associa a due mondi molto diversi e sicuramente distanti tra di loro: l'Olanda che racconta la tradizione birraria e le radici familiari, e poi la montagna, mondo al quale si associa tramite la sponsorizzazione di eventi sciistici; va specificato che sfrutta questo elemento poiché la montagna è il luogo da cui proviene l'acqua con cui realizza le sue birre, di cui vuole comunicare freschezza e purezza. Tenendo conto di queste informazioni, Birra Castello ha individuato l'opportunità di appropriarsi del proprio territorio d'origine seguendo modalità differenti da quelle tipiche raccontate. L'analisi è iniziata prendendo come riferimento temporale la fine della pandemia, quando dal 2020 in poi, il numero di italiani che dedicano il proprio tempo alle attività outdoor è in costante aumento; ogni anno si registra una crescita durante i periodi di ferie del più 1,17%, con il trekking classificato al primo posto tra le attività più svolte dagli italiani in vacanza. Si sta verificando un vero e proprio shift nelle abitudini delle persone, sempre più attratte dalle esperienze all'aria aperta e dai benefici che queste portano, la montagna sta diventando in questo senso più aperta, libera e inclusiva che mai. A seguito di questo fenomeno, anche l'estetica della montagna si sta evolvendo: sono stati lasciati indietro i consueti colori spenti e contraddistintivi e la sola ricerca della funzionalità; mai come oggi infatti, design, moda e outdoor sono un tutt'uno, non solo tra i monti ma nel pieno dei paesaggi urbani e in situazioni quotidiane, tendenza definita con il nome "Gorpcore". La scelta è dunque quella di diventare la birra che rappresenta la montagna, lo stile di vita di questo luogo e il suo spirito. Analizzando più nel pratico il progetto di sviluppo strategico, l'obiettivo è quello di dare centralità alla Fabbrica in Pedavena, che, come accennato in precedenza, gode di un portfolio articolato in 4 master brand, per l'appunto Pedavena, Superior, Birra Dolomiti e Birra Castello; il focus si concentrerà quindi nel delineare correttamente il posizionamento di ogni marchio rispetto alla centralità del logo di Fabbrica in Pedavena, che dovrà riemergere con i suoi valori e fare in modo che si possa definire una sorta di marchio/garanzia di qualità, facendolo

rientrare su categoria Premium qualità superiore con una proiezione moderna; ci sarà quindi un processo di transizione da brand Birra Superior a brand Birra Pedavena 1897 Superiore. Mentre Birra Castello rimarrà invariato, andrà valorizzata meglio la sponsorizzazione alla Federazione Italiana Tennis e Padel. Sulla carta, la creazione di un'architettura di marca "a ombrello" fondata sul metodo di produzione e sull'appartenenza al territorio è fattibile, ma questa fattibilità si scontra con un orizzonte temporale di lungo periodo e molte risorse economiche. Il susseguirsi di lanci territoriali porta anche a pensare ad una prossima saturazione in termini di value proposition, dove i brand anziché differenziarsi finiscono per assomigliarsi. Questo è stato un trend che ha funzionato per anni, ma che già oggi mostra dei primi segnali di cedimento, considerando i tempi di costruzione del posizionamento e di sedimentazione nella mente dei consumatori, il rischio di arrivare tardi è elevato, pertanto, questo percorso potrebbe essere poco rilevante per la marca e per le persone. Per quanto riguarda l'analisi del target di riferimento, la metodologia utilizzata da un recente studio di GfK, abbreviazione di Growth from Knowledge, società tedesca specializzata in ricerche di mercato e analisi dei dati, fornisce servizi di consulenza per aiutare aziende e organizzazioni a comprendere i comportamenti dei consumatori, le tendenze di mercato e le performance dei prodotti, è emerso che l'unico continente con una previsione di calo demografico è l'Europa, e che l'Italia vedrà un lento ma progressivo aumento delle famiglie mono componenti a sfavore delle coppie con figli. Questo aspetto nel lungo termine sarà determinante per il futuro del settore poiché il consumo della birra in Italia è in crescita ed è trasversale per fasce di età, dai 25 ai 74 anni, ma i beer lovers, ovvero la categoria di consumatori che consuma birra abitualmente va dai 35 ai 64 anni, il 65% sono uomini di cui 58% sono lavoratori; mentre le percentuali della frequenza del consumo vanno dal 52% per 1 volta a settimana, al 6,2% per tutti i giorni. Analizzando il profilo degli italiani sopra i 14 anni che bevono abitualmente, gli amanti della birra tendono ad essere più indulgenti nelle loro scelte alimentari, privilegiando il piacere e la scoperta rispetto a regole rigide, questo accomuna ai "food players", consumatori con un approccio ludico, permissivo ed esplorativo al cibo. È un profilo allo stesso tempo caratterizzato da una attenzione e competenza. Rielaborando i target strategici di Auge, in due consumatori potenziali, con l'obiettivo di fotografare le caratteristiche sociodemografiche e l'esposizione ai mezzi. Per inquadrare i target di Birra Castello, vengono considerate

diverse variabili psicografiche che riassumano la loro personalità; personalità che possono essere legate all'alimentazione: rispetto a momenti di convivialità, foodtainment ed esplorazione; per quanto riguarda invece un orientamento al tempo libero si fa riferimento a situazioni ludiche. Allo stesso tempo per inquadrare i target di Pedavena, le variabili considerate per individuare i target di consumatori sono legate alle personalità individuali, quindi che rispecchino le varie preferenze individuali di ciascun consumatore, come ad esempio le mete preferite, insieme a persone con le stesse passioni, mentre anche qui vi è un orientamento all'alimentazione ma con un accezione differente, infatti il focus è legato alla conoscenza dei consumatori delle materie prime, alla loro provenienza e qualità. Il lavoro vuole tenere insieme un'unica passione ma con una doppia anima: per Birra Castello, il profilo deve essere maturo, senza pretese, il driver di acquisto è la semplicità; quindi, ci si deve poter godere una birra buona a casa o fuori, possibilmente in compagnia. Mentre per Pedavena il profilo individuato corrisponde ai "the modern outdoor lovers", persone che vivono in città ma sono spinti costantemente a ricercare la natura, si sentono parte di una community, amano i paesaggi e si sentono completi solo se riescono a inserire un po' di avventura nel loro quotidiano e chiaramente sono anche molto attenti alla qualità dei prodotti alimentari. Parlando di numeri, per Castello, l'età individuata va dai 25 ai 64 anni, con un 70% di maggioranza maschile, di cui il 60% sono lavoratori con un reddito medio regolare; allo stesso tempo per Pedavena l'età compresa va dai 30 ai 64 anni, con il 60% di uomini di cui il 67% sono lavoratori aventi un reddito medio/medio alto.



(ppt Birra Castello Pedavena 2025)

La proposta di planning ha, in definitiva, l'obiettivo di accrescere la conoscenza del brand, con un focus sugli amanti della birra, per ogni brand, infatti, i beer lovers vengono considerati con approcci e lifestyle diversi, proprio perché la capacità di lavorare sul target di consumatori potenzialmente interessati al brand accresce il valore della campagna e la sua efficienza. Si vuole poi adottare un approccio total video, non solo per compensare le dinamiche contemporanee di esposizione televisiva ma con l'obiettivo di attivare soluzioni people based, con un planning sui media digitali che consentirà di attivare logiche di profilazione più granulari e percorsi di raccordo multimediale; gestendo le linee di campagna sui social media con un tool omni-piattaforma che ottimizza automaticamente la delivery fra i social media in base agli obiettivi. Per il gruppo, il goal è quello di ottenere una misurazione dell'uplift di campagne video erogate con tecnologia digitale, basata su survey con panel di audience effettivamente esposte ai contenuti. Per raggiungere un numero statisticamente rilevante di Respondents, la

campagna deve essere deliverata ad almeno 300.000 utenti unici, basandosi sulla metodologia chiamata “Collection via actual exposure” o “Pixel”. Al raggiungimento dei 300.000 utenti esposti, grazie al pixel Happydemics, ovvero uno strumento tecnologico utilizzato dalla piattaforma Happydemics per raccogliere dati sulle interazioni degli utenti con le campagne pubblicitarie, farà partire la fase di Retargeting per rivolgersi tramite survey a chi è stato effettivamente esposto alla campagna e porre le domande selezionate. Una volta che gli utenti Exposed hanno risposto, la stessa survey viene sottoposta a un gruppo di controllo che abbia caratteristiche simili agli esposti. Per concludere, il posizionamento finale che il gruppo vuole raggiungere si può racchiudere con una breve frase: “la birra che va dritta al punto, non fa false promesse e non ti chiede nulla, ti disseta e sa di birra”. Può sembrare banale, ma alla base c’è un principio cardine, quello di soddisfare a pieno le esigenze della clientela sfruttando la chiave della semplicità, che sembra ormai dimenticata dalla concorrenza, un approccio diretto, trasparente e centrato sull’esperienza autentica del consumatore, che valorizza la qualità del prodotto senza complicazioni superflue. In un mercato spesso affollato da scelte elaborate e ridondanti, riscoprire il valore della semplicità può rappresentare non solo un vantaggio competitivo, ma anche un ritorno all’essenza stessa del buon fare impresa.

CONCLUSIONI

Questa ricerca ha analizzato le principali strategie competitive adottate dalle imprese operanti nel mercato della birra, con particolare attenzione all’evoluzione del settore in risposta ai cambiamenti nelle preferenze dei consumatori, all’ingresso di nuovi attori e alla crescente rilevanza della sostenibilità. Ha messo in evidenza come la capacità delle aziende di differenziarsi, innovarsi e costruirsi un vantaggio competitivo sostenibile, rappresenti un elemento cruciale per il successo nel lungo periodo. Le dinamiche osservate confermano l’importanza di un approccio strategico integrato, capace di coniugare efficienza produttiva, qualità del prodotto, comunicazione efficace e

adattamento alle tendenze emergenti. In questo scenario, le imprese che sapranno valorizzare le proprie competenze distintive e rispondere in modo proattivo alle sfide del mercato, avranno maggiori probabilità di affermarsi e consolidare la propria posizione strategica. Per concludere, lo studio del settore birrario offre spunti rilevanti per comprendere l'applicazione concreta delle teorie economico-manageriali, evidenziando come l'adozione di strategie mirate e coerenti possa tradursi in significativi vantaggi competitivi in un mercato in continua evoluzione. Concludo citando una frase che mi ha colpito...

*“la birra può unire le persone, ma solo la responsabilità le
mantiene insieme”*

BIBLIOGRAFIA

Annual report Assobirra 2023

Presentazione AUGÉ x Birra Castello

Bonini, M., & Miceli, V. (2021). *Industry evolution: Evidence from the Italian brewing industry*. *Competition & Change*, 25(5), 511–532

Randle, M. (2017). *The U.S. beer market: A competitive profile*. *Journal of Economics and Public Finance*, 3(4), 509–518

Aaker, D. A., & Keller, K. L. (1990). Consumer evaluations of brand extensions. *Journal of Marketing*, 54(1), 27–41

Aaker, D. A. (1996). Measuring brand equity across products and markets. *California Management Review*, 38(3), 102–120

Aaker, D. A. (2017). *Creating signature stories: Strategic messaging that energizes, persuades and inspires*. Morgan James Publishing

SITOGRAFIA

<https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.ilsole24ore.com/art/birra-settore-vale-oltre-10-miliardi-e-punta-sull-innovazione-crescere-AFg6GheC&ved=2ahUKEwj1ksLJi-GLAxXQ4QIHHS0RJV4QFnoECBYQAQ&usg=AOvVaw2twbR0VXtaBv9hiM0VfEmS>

<http://dspace.unive.it/handle/10579/15327>

https://thesis.unipd.it/bitstream/20.500.12608/14299/1/Cavaldoro_Aнна.pdf

https://thesis.unipd.it/bitstream/20.500.12608/14143/1/Greco_Lucia_Caterina.pdf

<https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.quattrocalici.it/birra/cose-la-birra/&ved=2ahUKEwiVjbyYqdWLAxXdzgIHHVgJlbUQFnoECBQQAQ&usg=AOvVaw0Yi2-TMvkBkl7CaAQhfQZU>

<https://www.mordorintelligen>

<ce.it/industry-reports/spirits-market>

<https://www.agiellenews.it/beverage/heineken-strategia-di-dominio-nel-mercato-birra/>

<https://www.tesionline.it/default/tesi.asp?idt=25321>

<https://associazionepsicologieurope.com/2021/07/05/strategia-narrativa-dei-brand-il-caso-heineken/>

<https://www.insidemarketing.it/strategie-di-marketing-e-comunicazione-di-heineken/>

https://www.corriere.it/economia/aziende/25_marzo_03/disaronno-non-solo-amaretto-il-gruppo-che-compie-500-anni-diversifica-con-gin-e-gelati-49899168-7ce6-49e4-a74e-0ac9b9972x1k.shtml

<https://heinekenitalia.it/sala-stampa/heineken-il-futuro-della-birra-in-italia/>

https://www.ilsole24ore.com/art/i-primi-50-anni-heineken-italia-e-sua-birra-tre-AGmEtaL?refresh_ce=1

<https://www.ilsole24ore.com/art/i-primi-50-anni-heineken-italia-e-sua-birra-tre-AGmEtaL>

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00070709810204066/full/pdf?title=strategic-assessment-the-importance-of-branding-in-the-european-beer-market>

https://static.tecnichenuove.it/markup/2014/07/03_10_MKUP186_BSBirraCastello.pdf

