

Annamaria Esposito

Libera Università di lingue e comunicazione IULM

Istituto di comunicazione d'impresa

Via Lorenzo Luzzo, 1

32032 Feltre (Belluno)

0439 8881

0439 888304

annamaria.esposito@iulm.it

Il legame brand territorio e brand impresa nel caso birra “Pedavena”

Summary

Nella prospettiva del rapporto fra brand territorio e brand impresa assume una straordinaria importanza il valore storico, culturale, semantico ed economico che è generato dal legame tra brand e territorio. Tale valore che arricchisce la marca si trasferisce sul cliente.

Il paper si pone l’obiettivo di verificare l’esistenza della relazione brand impresa e brand territorio con riferimento al caso della birra “Pedavena” prodotta in provincia di Belluno e di analizzare gli effetti che il territorio può trasferire sul brand “Pedavena” nel momento delicato del suo riposizionamento sul mercato italiano della birra.

L’obiettivo è perseguito attraverso un’indagine sul rapporto tra cliente, brand territorio e brand impresa.

Il paper vuole essere una riflessione e un confronto sulle tracce del lavoro di Vescovi e Gazzola (2007) sul ciclo di vita della marca territoriale del quale intende essere un’applicazione. Completano il quadro dei riferimenti teorici l’analisi e la revisione della letteratura sulla brand e sul marketing territoriale (Kapferer 1997, 2002; Keller 2003; Corigliano, 1996, 1999, 2004; Caroli, 2003; Valdani e Ancarani, 2000; Pastore, 2002).

Il paper presenta i risultati di interviste al management aziendale, ai clienti intermedi del canale hotel restaurant catering e ai clienti finali dei locali – compresa la Birreria Pedavena, locale storico adiacente allo stabilimento di produzione.

Summary

Pedavena is a little town between Venice and the Dolomites, in Northern Italy. Pedavena is also the name of a brewery and of a nice lager beer, both of that took the name after the town. In January 2006 Gruppo Castello SpA, an italian brewing

company, bought from Heineken Group the company Fabbrica di birra Pedavena and relaunched the brand. How does the consumer perceive brand Pedavena? Is Pedavena a little town or a brand? The purpose of the study is to understand how customers perceive the relationship between brand and territory. The purpose has been reached thanks to a customer research. The paper is meant as a reflection and an application of the life cycle of the territorial brand (Vescovi and Gazzola, 2007).

Parole chiave: *brand, relazione marca territorio, ciclo di vita della marca territoriale.*

Key words *brand, relationship between brand and territory, life cycle of the territorial brand.*

1. Il contesto di riferimento

Il mercato mondiale della birra è caratterizzato dalla maturità, da consumi di massa e da alti livelli di internazionalizzazione e concentrazione.

Se nel 1995 la produzione mondiale era in mano a dieci produttori, nel 2008, in seguito ad operazioni di fusione ed acquisizione, gli attori principali del mercato sono tre – qui riportati per giro d'affari:

- Inbev (Belgio): leader mondiale Inbev che nel 2007 ha venduto 270,6 milioni di ettolitri di birra. Fra i marchi che fanno capo al gruppo figurano Stella Artois, Beck, Brahma, Skol. Il 14 luglio 2008 la Inbev ha acquisito Anheuser-Busch (Stati Uniti) che lo scorso anno ha venduto 188 milioni di ettolitri di birra e controlla i marchi Budweiser e Michelob. Per la fine dell'anno 2008 la neonata Anheuser-Busch Inbev gestirà circa 300 marchi di birra.
- SABMiller (Inghilterra): secondo produttore al mondo, con un volume venduto di birra nel 2007 pari a 216 milioni di ettolitri. Tra gli oltre 50 marchi di birra

che fanno capo a SABMiller vi sono Miller, Peroni Nastro Azzurro, Grolsch, Pilsner Urquell.

- Heineken (Olanda): le cui vendite nel 2007 si sono attestate a 119 milioni di ettolitri di birra. Fra i 170 marchi che controlla ci sono, oltre ad Heineken, Amstel, Birra Moretti, Dreher.

L'Italia si presenta sul mercato della birra con 16 impianti di produzione, 120 marchi prodotti e distribuiti, circa 20.000 occupati diretti e indiretti e 13,5 milioni di ettolitri di birra realizzati. Nel 2007 occupa il nono posto nella classifica dei Paesi UE produttori di birra¹. I primi quattro player sono stranieri e coprono complessivamente il 68,5% della quota di mercato a volumi. I dati dell'ultimo Report Assobirra sul mercato italiano della birra consentono di fare il punto sul quadro competitivo nel nostro paese:

- Heineken Italia detiene il primato con volumi intorno ai 5,7 milioni di ettolitri pari a circa il 31% del mercato;
- il gruppo SABMiller - Peroni - occupa la seconda posizione con volumi per 3,95 milioni di ettolitri e oltre 21% di quota;
- al terzo posto, si colloca Inbev Italia che, pur operando nel nostro Paese solo con importazioni, realizza vendite per 1,33 milioni di ettolitri di birra, pari al 7,8% di quota di mercato;
- al quarto posto si colloca Carlsberg Italia che nel 2007 ha realizzato 1,6 milioni di ettolitri con di quota di mercato dell'8%.

A difendere l'italianità sono presenti sul mercato:

- la Castello di Udine che nel 2006 ha rilevato da Heineken il marchio Pedavena e l'omonima fabbrica. Nel 2007 il gruppo ha realizzato 715 mila ettolitri di birra con una quota di mercato pari a circa il 4,4%;

¹ Rapporto Assobirra 2007, consultabile su www.assobirra.it.

- la lucana Tarricone, produttrice di birra Morena e di Drive beer. Tarricone ha realizzato nel 2007 circa 300 mila ettolitri, coprendo una quota di mercato del 2%;
- il gruppo Forst/Menabrea ha realizzato 766 mila ettolitri nel 2007 e una quota di mercato pari al 4,5% circa;
- la Hausbrandt di Trieste che produce la birra Theresianer per 21 mila ettolitri l'anno.

Vanno poi considerate 150 micro unità di produzione artigianale (Microbirrifici e Brewpub).

Le considerazioni che precedono sembrano indicare che il “mondo birra” sia costituito da imprese alla ricerca costante del potenziamento delle proprie marche per ottenere e mantenere una posizione globale (Aaker, Joachimsthaler 1999). Nello specifico caso della birra che a pieno titolo rientra nel settore agro-alimentare sembrano tuttavia manifestarsi anche spinte in direzione opposta. Infatti se da un lato le imprese sono alla ricerca di una propria dimensione globale dall'altro desiderano valorizzare la propria anima locale.

Nel caso dei Birrifici ciò è particolarmente evidente poiché la politica di branding delle multinazionali operanti in Italia e nel mondo è orientata all'offerta al cliente sia di marche globali sia di marche locali, spesso acquisite durante nei processi di concentrazione.

Diversa è la posizione dei Birrifici italiani² che per dimensione e risorse disponibili non sempre sono in grado di sostenere gli investimenti in volumi produttivi e l'aumento di complessità correlate alla gestione, distribuzione e comunicazione di una marca globale. Il rischio di incorrere in diseconomie di scala e di rendere inefficienti gli sforzi aziendali (Mitchell, 2000, Levitt, 1983) suggeriscono di focalizzarsi su una o più marche locali per conseguire un vantaggio competitivo, pur non perdendo di vista le opportunità che si presentano in termini di internazionalizzazione del brand.

² Per birrifici italiani si intendono quelli posseduti da imprese o gruppi di imprese nazionali.

2. La marca territoriale e il legame con il territorio

Nel presente lavoro il concetto assunto di marca locale è più ampio rispetto a quello che emerge dalla definizione di local brand data dall'American Marketing Association³ poiché include, oltre alla produzione e alla distribuzione in un determinato territorio, i valori di cui essa è portatrice per effetto del legame con il territorio.

La competitività della marca locale sembra essere determinata, in misura crescente, dal rapporto con il contesto territoriale nel quale è immersa e dalla specificità dei valori territoriali che il luogo esprime.

In questa prospettiva il concetto di marca locale si evolve in quella di marca territoriale (Vescovi, Gazzola 2007) vera icona di simboli, significati e valori che travalicano il semplice legame tra impresa e territorio generato dall'insediamento in un determinato luogo geograficamente inteso.

La marca territoriale coinvolge il consumatore e veicola valori che egli condivide nei quali egli si riconosce ed afferma la propria identità: cultura, saperi, tradizioni, creatività e genius loci, fino a diventare vera istituzione per la comunità di riferimento (Kapferer 2002).

Se da un lato le marche territoriali sono potenti strumenti di relazione con il consumatore, dall'altro costituiscono il mezzo attraverso il quale l'impresa riscopre le proprie origini, identità, appartenenza, specificità, la propria territorialità, tipicità, valori, storia e cultura anche di natura tecnologico-produttiva (Pastore, 2002). Il territorio è quindi un sistema vitale (Golinelli, 2002) caratterizzato da elementi tangibili ed intangibili:

³ Definizione A.M.A.: *A brand of product that is marketed (distributed and promoted) in a relatively small and restricted geographical area. It may be called a regional brand if the area encompasses more than one metropolitan market.*

- i primi si riferiscono alla posizione geografica, alle caratteristiche morfologiche, al paesaggio, alle infrastrutture e ai servizi, al patrimonio produttivo, alla dimensione e alle caratteristiche del mercato locale.
- I secondi, gli elementi intangibili, si riferiscono allo “spirito” del luogo, al sistema di valori civili e sociali, alla qualità delle risorse umane, al livello di competenze del tessuto produttivo e sociale locale, alla leadership economica o culturale che caratterizzano la vocazione di un’area geografica (Caroli, 1999, Ancarani 1999).

Il legame con il territorio dunque deve essere slegato dal semplice concetto di localizzazione e invece considerato un patrimonio importante delle comunità di riferimento che può fungere da volano per lo sviluppo della marca e il suo successo sul mercato.

Nella prospettiva del marketing territoriale e del rapporto fra brand territorio e brand impresa assume una straordinaria importanza il valore storico, culturale, semantico ed economico che è generato dal legame tra brand e territorio. Tale valore che arricchisce la marca si trasferisce sul cliente.

Dalle considerazioni sopra esposte sembra poter affermare che la dimensione locale può assumere un ruolo importante nella costruzione, sviluppo e mantenimento dell’identità di marca.

3. Il caso brand Pedavena: storia di una marca territoriale

Le marche nascono come semplici segni distintivi e si evolvono nel corso del tempo fino a diventare una parte della nostra identità e personalità, un'icona di ciò che si è o si vorrebbe essere. Ciò che unisce alla marca non sono tanto i bisogni materiali, quanto piuttosto i sentimenti e il legame con qualcosa che il consumatore percepisce come parte di sé.

Il brand birra Pedavena rappresenta da sempre per i bellunesi un simbolo della propria storia, la memoria e il futuro di un’impresa e contemporaneamente del territorio. Il

paese, i suoi quattromila abitanti e il governo locale sono caratterizzati da un'identificazione quasi totale con il brand al punto da meritare il nome di "Fabbrica-Paese".

La marca territoriale "Pedavena" rappresenta il legame tra territorio e brand diventato nel tempo imprescindibile in cui è il prodotto il volano attraverso il quale si viene a conoscenza del territorio e della sua cultura (Corigliano, 1999), suscitando esperienze emotive coinvolgenti per i propri clienti che spesso vanno oltre la semplice esperienza di consumo.

Pedavena è il nome di una cittadina in provincia di Belluno alle pendici delle Dolomiti Bellunesi. Pedavena è anche, da centododici anni, il nome di una birra creata da esperti mastri birrai, di una fabbrica di birra con una capacità produttiva di 6/700.000 ettolitri annui, di una birreria per la mescita al pubblico frequentata da 600.000 mila visitatori all'anno. Il paese e la sua birra da centodieci anni tendono a confondersi, tanto che non sempre a tutti è chiaro se Pedavena sia un paese che dà il nome ad una fabbrica e ad una birra, o una birra che dà il nome ad un paese. Il legame brand - territorio è sempre stato molto stretto, e la sinergia dal 1897, pur evolvendosi, si è mantenuta nel tempo. Un insieme di relazioni in cui la comunità locale si è sempre rispecchiata con orgoglio ritrovando la propria storia e intravedendo il proprio futuro. Con l'allentamento del legame marca-territorio, avvenuto nella seconda metà del 1970, si è assistito ad un appannamento della marca Pedavena che tra i due conflitti mondiali e nell'immediato secondo dopo guerra aveva raggiunto una dimensione se non globale, sicuramente nazionale e per l'epoca un enorme risultato.

3.1 La nascita e l'evoluzione del brand Pedavena⁴.

Sei le tappe importanti della storia del brand:

- 1897 nascita a cura della famiglia bellunese Luciani;
- 1960 massima espansione e notorietà sotto il management Luciani;
- 1973 abbandono del brand a favore del più globale Dreher;
- 1974 cessione dello stabilimento e dei brand al gruppo Heineken;
- 1993 ripresa del brand Pedavena;
- 2006 cessione dello stabilimento al gruppo Castello SpA di Udine e rilancio del brand.

Per comprendere l'importanza che il brand assume per il territorio al di là dell'esperienza di consumo è necessario entrare nella storia del paese.

Pedavena è una cittadina della Val Belluna situata a 359 metri sul livello del mare, sulle sponde occidentali del fiume Piave. Costituisce un'importante porta per il Parco delle Dolomiti Bellunesi, un punto di incontro fra la cultura e la tradizione della montagna e la cultura e la modernità della pianura. Le fanno da sfondo le Dolomiti Bellunesi e il Massiccio del Grappa ed è immersa nel Parco Nazionale delle Dolomiti Bellunesi (Angelini, Esposito, 2006).

La qualità dell'ambiente naturale, delle acque sorgive, e del paesaggio - la dimensione ambientale, ma soprattutto le tradizioni locali contribuiscono a formare, qualificare e differenziare l'attrattività di Pedavena e a determinare l'insediamento produttivo birraio negli ultimi anni del XIX secolo.

Nasce così il brand Pedavena. È il 1897 quando i fratelli Luciani avviano la prima "cotta", cioè il primo step del processo di produzione della birra dando il via ad una impresa che inciderà profondamente sul tessuto economico e sociale del paese. La storia della Fabbrica e della sua birra sono la storia e l'identità di Pedavena: la

⁴ Cfr. Aa.Vv., (1997), *Fabbrica di Birra Pedavena, 1897-1997, Cent'anni di storia*, Edizioni DBS, Belluno; A. Esposito *Le relazioni impresa territorio: il caso Fabbrica di birra Pedavena una Fabbrica-Paese* in A. Esposito, A. Mazzei (a cura di) (2007) *Valore e valori nelle relazioni organizzative e di pubblica utilità*, Carocci Roma.

Fabbrica ne ha determinato i ritmi e le condizioni di vita; ne ha ridotto i flussi migratori e la notorietà del prodotto e del parco-birreria ne hanno consentito lo sviluppo e la crescita fino al lancio turistico della località.

Sin dall'origine il brand Pedavena, che in un triennio si afferma anche in altre località italiane, si distingue per la territorialità, l'innovazione tecnologica incorporata nella birra, e per l'alta qualità del prodotto.

Già dal 1930 Birra Pedavena, brand ombrello al quale afferiscono le diverse birre realizzate nelle diverse epoche è un brand forte, conosciuto anche all'estero grazie alle esportazioni nei nuovi mercati coloniali a partire dal 1936 – Africa Orientale e Albania - e nel mercato californiano a partire dal secondo dopoguerra. La notorietà del brand Pedavena è testimoniata anche dal successo che, parallelamente alla birra, ha investito il territorio, grazie alla realizzazione di un locale per la mescita della birra costruito nel 1911 e il successivo sviluppo, a partire dal 1930, di un parco che nel dopoguerra diventa parco-zoo e centro di grande interesse turistico specie a partire dagli anni cinquanta. turistico che attrae oltre 400.000 presenze annue a metà degli anni 1960.

È in questo luogo che il cliente entra a far parte del sistema marca-territorio. Un'esperienza che assume ancor più importanza perché vissuta nel contesto ambientale in cui il brand è nato e vive; un universo emozionale che trasforma il consumo da semplice atto d'acquisto a vera e propria esperienza, trasformando il brand stesso in un'esperienza in grado di sorprendere e stimolare la sfera emotiva del consumatore, e arricchire in tal modo il valore offerto al cliente (Pine, Gilmore 1999, Addis 2005). La birreria è il luogo dove la marca si relaziona in modo speciale con il proprio cliente (Aaker 1996), il luogo, lo spazio fisico in cui il cliente “apprende” l'identità della marca (Kapferer 2004, Aacker 1997), e ne elabora un'immagine (Kapferer 1998). Il brand Pedavena è vera icona di simboli, significati e valori

(Santucci 2004) trasferiti al territorio fino a determinarne la “vocazione” turistica e le sue potenzialità di sviluppo.

Simile successo hanno anche i locali birreria a brand Pedavena dislocati nel territorio e facenti parte di un processo di “globalizzazione” ante-litteram: Belluno, Cortina, Padova Venezia, Vicenza, Rovigo, Bologna e Firenze. Tutte le birrerie, richiamando nell’arredo e/o nello stile architettonico la birreria Pedavena, parlano all’avventore del prodotto e del territorio, promuovendone l’immagine. Anche la cartellonistica pubblicitaria e i depliant turistici del territorio dell’epoca raffigurano lo stabilimento di birra il parco e le montagne, autentiche icone del brand.

La fine degli anni Sessanta costituisce un momento difficile dal punto di vista economico sociale che costringono la famiglia Luciani ad una riorganizzazione strategica delle proprie attività industriali. Il brand Birra Pedavena viene abbandonato a favore del triestino Dreher conosciuto a livello internazionale sin dal 1867, proprietà della famiglia Luciani dal 1928. Il legame col territorio e il suo valore simbolico affettivo, fino ad allora punti di forza della Birra Pedavena si rivelano un punto di debolezza di fronte ad un mercato competitivo caratterizzato da stagionalità dei consumi e dalle prime timide spinte di globalizzazione.

Il cambiamento di strategia è insufficiente a scongiurare la crisi: nel 1974 la famiglia Luciani è costretta a cedere alla multinazionale Heineken tutti i propri asset industriali facenti capo al settore birraio. La cessione ad Heineken dello stabilimento, del parco e del ristorante-birreria, segna un progressivo indebolimento del sistema turistico del territorio di Pedavena. Nel 1980, a causa degli alti costi di gestione, viene smantellato il parco zoo. Dal 1989 al 1992 si ferma anche il ristorante – birreria, con drammatiche ripercussioni di carattere turistico.

Per 25 anni il brand Birra Pedavena non è più presente sul mercato. Resta però impresso nella memoria storica della gente del triveneto e rappresenta un patrimonio con precisi valori che nell’immaginario collettivo richiamano sempre momenti di

spensieratezza, la genuinità e la purezza, associate ad un paesaggio di montagna e ad un ambiente incontaminato.

La ripresa del brand Pedavena avviene nel 1993 e fa parte di un pacchetto di azioni progettate da Heinken per il rilancio del sito produttivo di Pedavena, del ristorante birreria e del parco in vista del centenario della fabbrica. Nel fascicolo di presentazione del rilancio del brand Pedavena, il management Heineken scrive: “[...]La composizione della Pedavena è semplice e cristallina: il miglior orzo, il luppolo profumato, l'acqua di fonte e il lievito purissimo. Forse è per questo che la sua schiuma profumata ricorda le cime delle Dolomiti.[...] Il suo caratteristico sapore è il frutto di una formula tramandata da ogni mastro birraio Pedavena al suo successore [...]. Lo stabilimento si presenta ai visitatori come un grande castello sempre animato, con il suo parco e una splendida birreria.”

Nonostante il suo rilancio Birra Pedavena resta un prodotto marginale nel portafoglio Heineken: dei 650.000 ettolitri di produzione annua dello stabilimento, solo 15.000 ettolitri sono di Birra Pedavena da cedere prevalentemente all'annessa birreria. Puntando tuttavia sul concetto di territorialità e sul coinvolgimento emozionale che la marca è in grado di esercitare (Aacker 1997, Kapferer 2004 p. 12) in poco tempo Pedavena torna agli antichi fasti. Quel patrimonio storico rappresentato dai valori della marca e dallo spirito del luogo riaffiora e in un breve arco di tempo attrae un numero di visitatori pari a seicentomila persone/anno, grazie al passaparola dei consumatori che riconoscono i valori di genuinità, naturalità e freschezza del prodotto disponibile solo a Pedavena, e il richiamo esercitato dal territorio che fa leva su sentimenti legati alla sfera emotivo-affettiva e alla nostalgia del passato (Kessous Roux, 2006).

Nel 2004 il management italiano del gruppo olandese Heineken annuncia la chiusura delle attività birraie a Pedavena all'interno di un pacchetto di misure per la riorganizzazione dei siti produttivi italiani. Allo sgomento e all'incredulità dei primi momenti segue la volontà della comunità di difendere la fabbrica, il parco, il

ristorante-birreria e in definitiva la vocazione turistica del territorio. I valori della marca Pedavena sono l'unico elemento forte sul quale la comunità può contare per salvare il sistema fabbrica-paese, la marca Pedavena, il capitale culturale ed economico del territorio, il patrimonio culturale dell'impresa e dei suoi prodotti. Il territorio e la comunità che lo abita si sono fatti portatori di istanze e strumenti di difesa e valorizzazione delle proprie specificità storiche, economiche, produttive ma anche istituzionali, sociali e culturali, dando origine ad una sorta di coscienza collettiva in cui i valori rappresentati dalla marca Pedavena hanno interagito come "collante sociale". Ciò testimonia l'intima relazione tra impresa brand e territorio. La difesa della marca territoriale ottiene risultati insperati: all'inizio del 2006 il birrifico di Pedavena è rilevato dalla friulana Birra Castello S.p.A. di Udine. Parte integrante dell'operazione di acquisizione è il contratto di licenza concernente la formula per la produzione tra l'altro, della birra a brand Pedavena. Una sfida molto impegnativa per qualsiasi gruppo produttivo, non solo per il delicato sistema territoriale gravitante intorno alla fabbrica-birreria, ma anche per la capacità produttiva dello stabilimento e il relativo break even point. Il brand Pedavena, con i quindicimila ettolitri di produzione annui, rappresenta sicuramente un'opportunità ma anche grandi investimenti per rilanciare il brand. La nuova fase del ciclo di vita del brand Pedavena ricomincia dal mercato locale e italiano con produzione e vendite pari a zero e la necessità di ricostruire l'intera rete distributiva. A due anni dal riavvio degli impianti, lo stabilimento ha prodotto 45.000 ettolitri di birra di cui 15.000 ettolitri nel semestre giugno-dicembre 2006 e 45.000 hl nel 2007. Un buon risultato, ma la capacità produttiva dello stabilimento di Pedavena nel 2008, con i 300.000 hl previsti a fine anno, è sfruttata per poco più del 30%. Le linee di produzione sono: Birra Castello, Fabbrica Italiana di Birra Pedavena, Birra del Centenario e Private Label.

Il gruppo Castello nel 2007, ha superato i 724 mila ettolitri di vendita dell'intera gamma dei prodotti.

4. La ricerca

Sulle tracce proposte da Vescovi e Gazzola (2007) sul ciclo di vita della marca territoriale in relazione all'intensità del legame con il territorio, il presente lavoro mira ad analizzare il caso del brand Pedavena. L'analisi dapprima considera l'intensità del rapporto con il territorio nelle sue dimensioni geografica, culturale e produttiva; successivamente indaga sulla relazione tra marca e territorio e sulle influenze che tale relazione esercita sull'identità e sul destino della marca. Ciò è perseguito esplorando il punto di vista dei consumatori, la loro percezione del legame tra marca e territorio e il valore da loro assegnato a tale legame nel posizionamento delle diverse marche.

Dal punto di vista metodologico sono stati adottati diversi strumenti operativi al fine di raccogliere dati e informazioni rilevanti per la ricerca che è stata di tipo qualitativo.

In particolare in fase di ricerca desk, le fonti prevalentemente utilizzate sono state :

- fonti aziendali in particolare il sito dell'impresa www.birrapedavena.it, raccolta di documenti e dati inerenti l'azienda, presentazioni aziendali;
- fonti esterne e cioè articoli comparsi sulla stampa locale e nazionale e sulla stampa specializzata, il Rapporto Assobirra consultabile on line www.assobirra.it, le indagini Makno-Assobirra sul profilo del consumatore del prodotto birra e sui consumi di birra in Italia, il rapporto di indagine AcNielsen - IRI Infoscan sul processo d'acquisto nella categoria birra.

Nella fase di ricerca sul campo si è fatto ricorso:

- all'intervista individuale in profondità di tipo conoscitivo per il management aziendale. La conversazione ha consentito di esplorare gli atteggiamenti di fondo rispetto al rapporto impresa -marca - territorio anche attraverso la ricostruzione dell'esperienza personale;
- All'intervista semistrutturata per i clienti intermedi del canale ho.re.ca che sono stati selezionati tra gli operatori del Triveneto in relazione alla presenza del brand

Pedavena all'interno dei prodotti serviti dal locale. Nei confronti dei clienti intermedi sono state realizzate 30 interviste semistrutturate.

- All'intervista strutturata per i clienti finali dei locali. Sono stati intervistati nel complesso 200 soggetti di cui 80 all'interno dei locali sopraindicati e 120 tra i clienti dello storico outlet Birreria Pedavena. L'utilizzo dell'intervista strutturata è sembrato un buon compromesso tra gli strumenti della ricerca di tipo qualitativo e quelli delle indagini di tipo quantitativo.

4.1 Il punto di vista dell'impresa

Analizzando le informazioni emerse dall'indagine si evidenziano diversi elementi di contatto tra marca Pedavena e territorio e cioè: la localizzazione geografica, gli elementi storico culturali e le materie prime utilizzate.

Il legame brand - territorio è di tipo multidimensionale⁵ essendo presenti tutti gli elementi che caratterizzano i luoghi di appartenenza e cioè:

- la localizzazione geografica a Pedavena (BL);
- gli elementi storico-culturali legati alla tradizione produttiva più che centenaria nella produzione della birra e alla cultura del luogo;
- le materie prime. In particolare per la birra Pedavena le materie prime locali impiegate sono l'acqua e i lieviti; tuttavia grazie alla graduale reintroduzione di orzo di origine locale nella fabbricazione della birra è stata realizzata la Birra delle Dolomiti che è prodotta con materie prime di origine locale ad eccezione del luppolo.

Dai dati della case history, inoltre, sembra poter dedurre che l'intensità del legame tra il brand Pedavena e il suo territorio si sia sempre mantenuta ad alti livelli durante la

⁵ Un elemento *legame semplice*; due elementi *legame composto*; tre elementi *legame multidimensionale* (Vescovi e Gazzola, 2007)

vita della marca, pur nel rispetto delle alterne vicende che la hanno caratterizzato, ed ha assunto particolare importanza dal 2006 in piena fase di rilancio del brand.

Nel loro studio Vescovi e Gazzola mettono in evidenza che il legame con il territorio si riflette sulla modalità di comunicazione del luogo di origine e ciò trova pienamente riscontro nel brand Pedavena.

Nel caso Pedavena infatti la comunicazione del legame con il territorio come elemento di differenziazione è il punto di forza sul quale il management attuale sta puntando per il rilancio del brand a livello nazionale ed internazionale e si traduce:

- nella presenza nel nome della marca della localizzazione e il richiamo alla tradizione - Fabbrica Italiana di birra Pedavena - e Fabbrica di Pedavena Italia;
- nella presenza di due prodotti a marca Pedavena uno per il canale ho.re.ca e uno per la grande distribuzione organizzata;
- nella presenza di elementi di carattere storico nelle presentazioni aziendali.

È da segnalare inoltre la precisa volontà del management e del territorio di potenziare il legame multidimensionale con l'introduzione del prodotto Birra delle Dolomiti. Il progetto sviluppato nel 2007 grazie alla collaborazione fra l'amministrazione provinciale di Belluno e Comunità Montana Feltrina, il Parco delle Dolomiti Bellunesi aziende agricole e la Fabbrica di birra di Pedavena è attualmente unico nel suo genere nel panorama industriale italiano. L'obiettivo del progetto è la creazione di una birra speciale prodotta con orzo locale per ridurre l'impatto ambientale, offrire nuove opportunità all'agricoltura locale e fare da volano alla promozione del territorio. La birra delle Dolomiti, infatti, rientra tra i prodotti agroalimentari tipici cui è affidata la promozione turistica del territorio e a cui Parco, ha legato il proprio marchio,

Vi è poi un aspetto storico da non trascurare: l'orzo è una coltura tradizionale delle vallate bellunesi e il recupero delle vecchie varietà di orzo riveste anche un importante significato culturale e paesaggistico.

La prima produzione della Birra delle Dolomiti pari a 1350 ettolitri ha terminato l'intero processo produttivo nel febbraio 2008 ed è già via di esaurimento nell'autunno 2008, ma a Pedavena si sta già pianificando la produzione 2009.

4.2 Il punto di vista del cliente intermedio e dei consumatori dei locali.⁶

È sembrato interessante allargare lo studio del fenomeno su un campione di clienti (intermedi e consumatori finali) per indagare la loro percezione e il valore assegnato al legame con il territorio nel posizionamento delle diverse marche.

Ciò è stato possibile grazie alle interviste realizzate ai clienti intermedi del brand Pedavena - nella fattispecie del canale Ho.Re. Ca. del Triveneto - e dei consumatori finali di tali locali, compreso il locale storico Birreria di Pedavena.

4.2.1. I clienti ho.re.ca.

I clienti del canale ho.re.ca rappresentano uno snodo cruciale della distribuzione della birra a brand Pedavena. La produzione dello stabilimento è infatti destinata per il 60% al canale horeca e per il 40% alla GDO. Da ciò si può dedurre che è nei locali a specializzazione birraia che il brand comunica valori simboli e segni.

Dalle interviste semistrutturate rivolte al campione emerge un grande affetto nei confronti del brand Pedavena, giustificato prevalentemente dalla tradizione e dal legame col territorio bellunese e ciò malgrado la vendita di questa marca rappresenti, per la maggior parte degli intervistati, una percentuale irrilevante dei ricavi complessivi del locale (spesso meno del 5% sul totale).

Tutti si dichiarano soddisfatti di avere nella propria offerta il brand Pedavena e precisano che tale decisione è maturata per la volontà:

- di affermare il loro senso d'appartenenza al territorio;
- di condividere i valori che il brand Pedavena esprime;

⁶ Tuttavia è necessario segnalare che con molta probabilità il contesto territoriale d'indagine - Nord Est Italia - ha influito in modo significativo sulle risposte.

- di valorizzare una ricetta tradizionale e di qualità;
- di aiutare concretamente lo stabilimento recentemente uscito da un periodo di crisi.

Il brand Pedavena conferma perciò il proprio legame con territorio, la sua cultura, i suoi valori e la sua tradizione. Emerge inoltre l'estensione del confine territoriale: birra Pedavena non è solo la birra bellunese è soprattutto la birra del Nord Est. Il legame con il territorio è quindi ancora oggi la principale fonte di successo del brand. Infatti nonostante il prodotto sia proposto ad un prezzo medio-alto, la maggior parte dei clienti lo trova giusto rispetto alla sua qualità.

Naturalmente sono presenti anche altre motivazioni come:

- il rispetto del contratto con il fornitore di fiducia;
- il desiderio di arricchire l'assortimento.

4.2.2. Il consumatore finale

Il consumatore finale del brand Birra Pedavena appartiene ad una fascia d'età medio-alta, resta in alcuni casi a esplicitare le proprie preferenze in termini di prodotto. La maggior parte del campione afferma di consumare birra sporadicamente. La birra è un prodotto acquistato prevalentemente per i suoi attributi tangibili, quali caratteristiche organolettiche (gusto, colore, aroma, grado alcolico). Un ruolo fondamentale è esercitato dal legame della marca con il territorio. Ciò contribuisce fortemente a generare il prodotto nella percezione del consumatore, limitando il tempo di ricerca e di scelta, e a differenziare i diversi tipi di birre presenti nel mercato. La spinta all'acquisto e al consumo mira prevalentemente a soddisfare la sfera sensoriale. Se in passato la birra era un prodotto connotato da caratteristiche povere, oggi è considerato un prodotto colto: non esiste più la birra, ma si ricercano le birre con funzioni, gradazioni e simbologie differenti e lo stesso consumo è più evoluto e responsabile. Il consumatore la sceglie perché ha un gusto gradevole, è una bevanda sana, fatta di ingredienti naturali, con un basso tenore alcolico ed è economica (Rapporto Assobirra,

2007). Nonostante tutti questi elementi emergano in modo chiaro, il principale motivo della scelta del brand Pedavena da parte dei consumatori risiede nel rispetto della tradizione, in particolare nel recupero della ricetta tradizionale da parte del nuovo management. Nella quasi totalità dei casi chi consuma il brand Pedavena desidera visitare il “luogo” dove avviene la produzione. Con il suo patrimonio ricco di storia e di valori culturali, con il panorama affascinante offerto dal paesaggio, il brand Pedavena è reclutatore di consumi nel territorio: Pedavena è “il luogo” della brand experience dove il prodotto nasce ed è narrato.

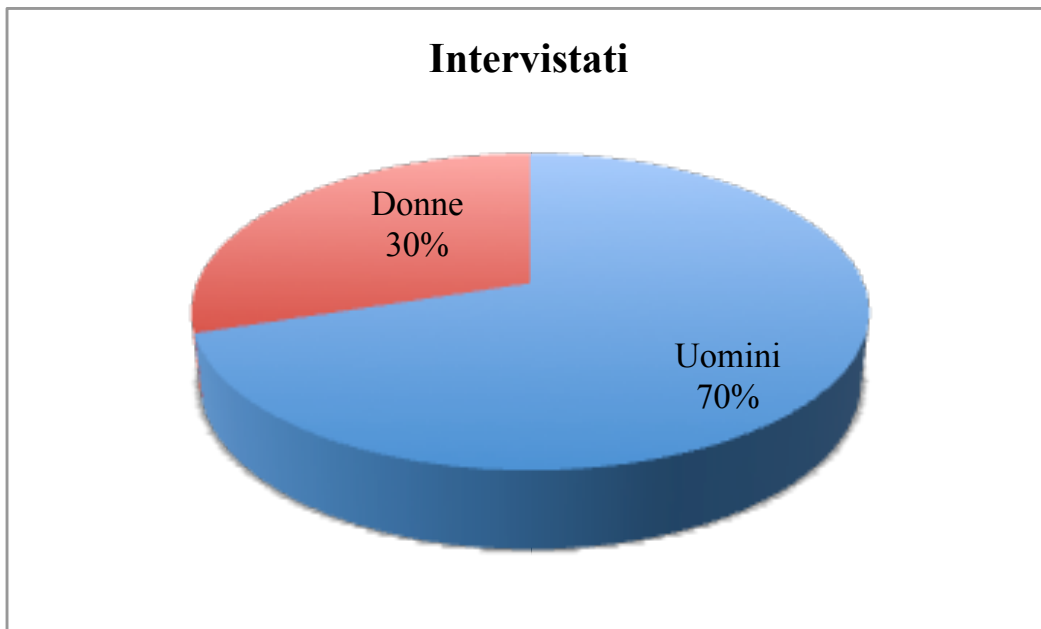


Figura n. 1: Gli intervistati
Fonte: nostra elaborazione

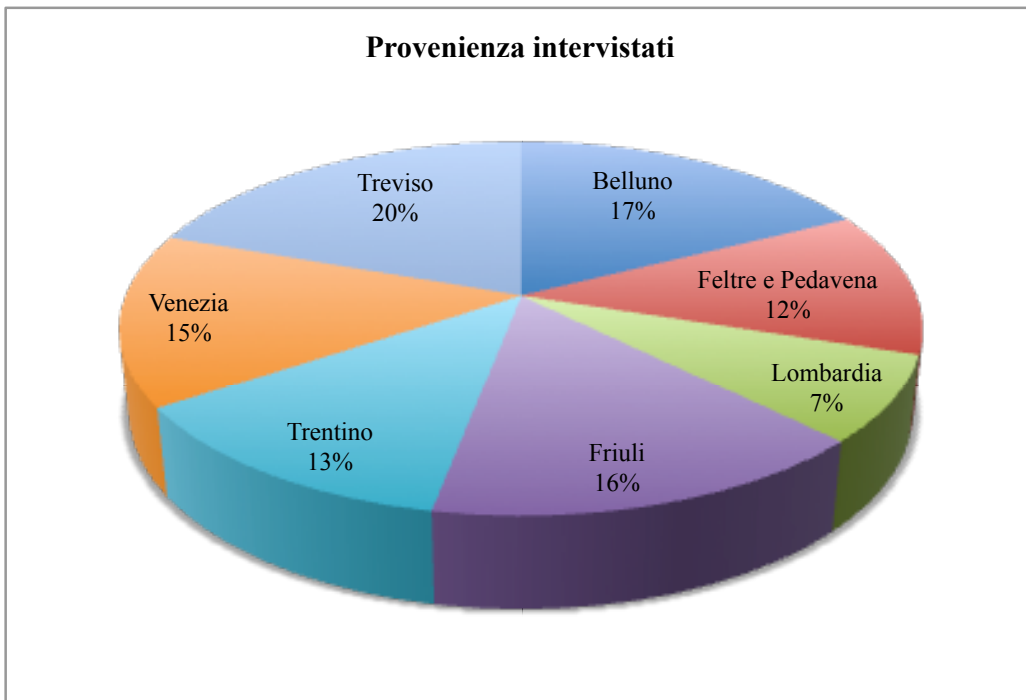


Figura n. 2: La provenienza degli intervistati
Fonte: nostra elaborazione

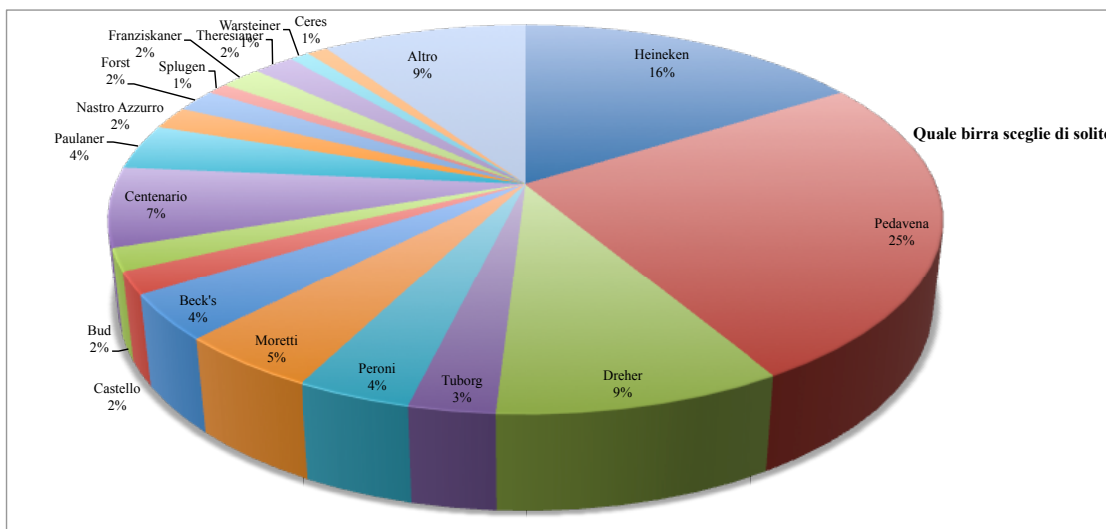


Figura n. 3: Le birre scelte di solito dagli intervistati
Fonte: nostra elaborazione

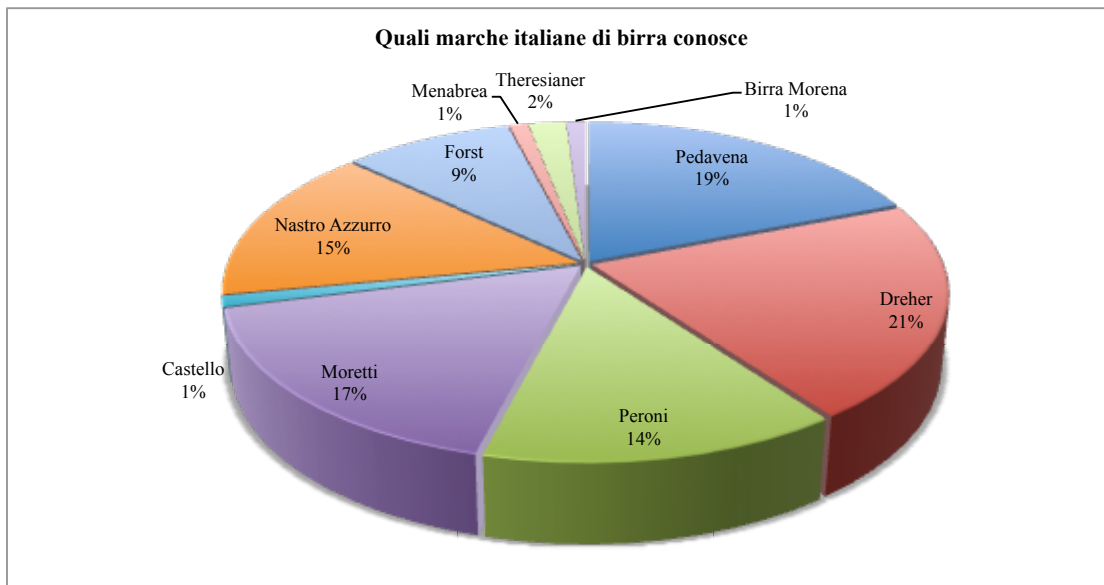


Figura n. 4: Marche italiane evocate dagli intervistati
 Fonte: nostra elaborazione

Per la definizione di una mappa di posizionamento rispetto alla percezione e il valore assegnato al legame con il territorio si è utilizzato il modello benefici attesi/vantaggi ricercati. Agli intervistati è stato chiesto di individuare un insieme di marche italiane di birra che avessero un legame con il territorio e di attribuire un valore all'importanza del legame con il territorio e alla notorietà della marca. L'insieme evocato è rappresentato nella figura n. 4. La figura n. 5 mette in evidenza la mappa di posizionamento delle birre italiane riferito dagli intervistati.

Tra le marche evocate ve ne sono alcune che appartengono oggi a multinazionali straniere. Per questi brand sembra poter affermare che il legame con il territorio sia di tipo implicito poiché non compaiono nella marca elementi che evidenzino l'appartenenza al luogo. In questi casi cioè vi è stata un'associazione spontanea al luogo da parte del consumatore.

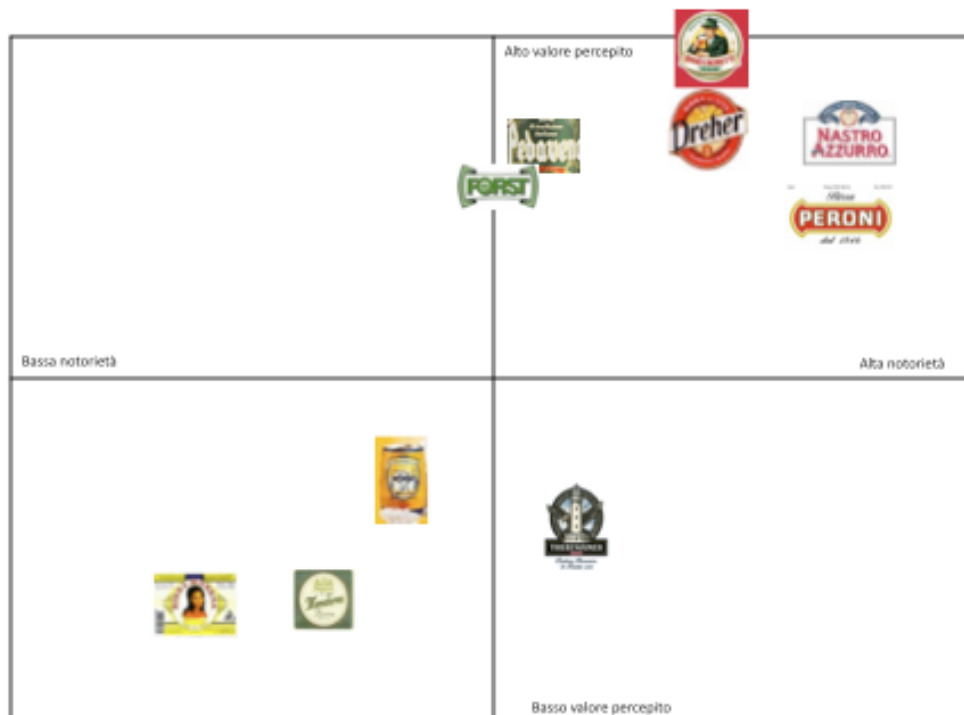


Figura n. 5: Posizionamento delle birre italiane
 Fonte: nostra elaborazione

La figura n. 6 è un'elaborazione della figura n.5. Estrapolando solo le marche territoriali si ottiene il loro posizionamento.

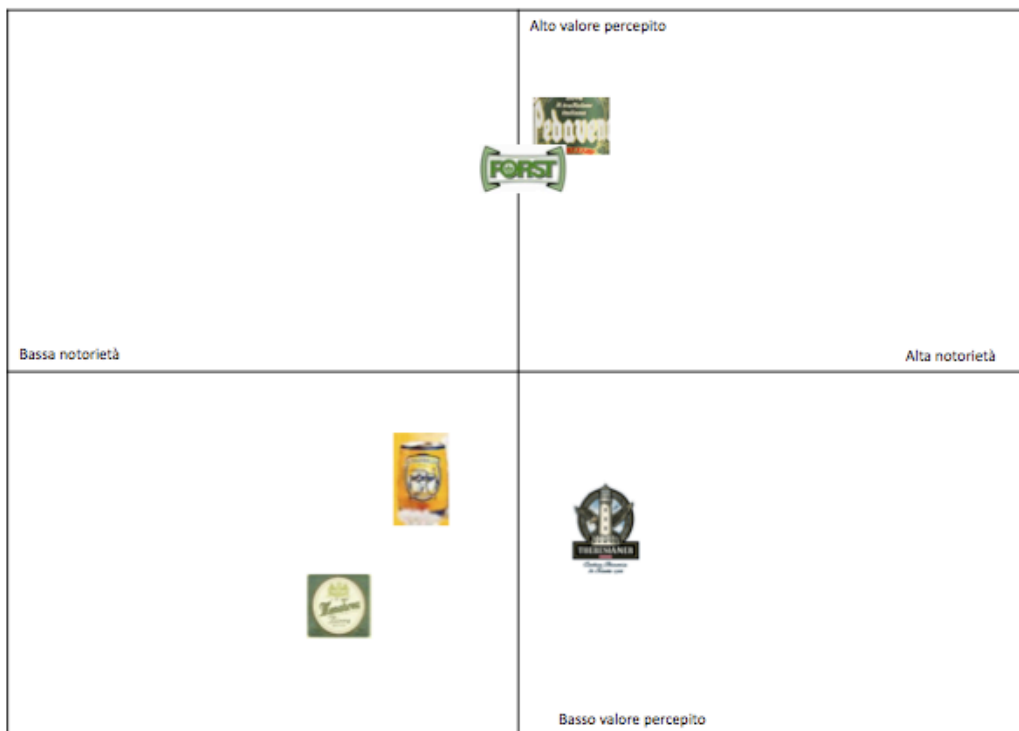


Figura n. 6. Posizionamento delle marche territoriali.
Fonte: nostra elaborazione

La figura n. 6 è un'elaborazione della precedente dalla quale si sono estrapolate solo le marche riconosciute più territoriali. Questo legame è percepito dai consumatori in maniera molto significativa. E a ciò si associa una considerazione più che buona del valore percepito del prodotto. Che consente alle due marche, Forst e Pedavena, di presidiare la parte alta della mappa.

Pertanto, le opportunità e le necessità che si profilano per il management, suggeriscono di potenziare la notorietà dei brand. Per la Pedavena, si tratterà di sviluppare adeguati progetti di comunicazione che facciano leva su i due elementi più peculiari del territorio: le Dolomiti e il relativo "Parco". Questo territorio ha un valore ambientale considerevole e può intercettare una crescente richiesta di mercato, di consumatori attenti alla naturalità, tenendo presente che dai dati raccolti emerge che a tale legame risultano sensibili i consumatori con età superiore a 35-40 anni. Sono

questi i consumatori maggiormente convinti al consumo dalla tipicità del prodotto e dal fascino della scoperta del territorio. Per questa fascia d'età sono fattori rilevanti nella scelta di consumo anche gli aspetti sensoriali legati alla pienezza del gusto, inteso come proprietà organolettiche del prodotto e cura nella scelta delle materie prime, meglio se di origine locale.

I più giovani hanno dichiarato di essere sensibili alla notorietà del brand e al gusto della birra, spiegando il gusto come diretta conseguenza del grado alcolico della birra, ma non dimostrano molto interesse al legame con il territorio.

5. Il ciclo di vita del brand Pedavena

Partendo dal modello ipotizzato da Vescovi e Gazzola (2007) sul ciclo di vita della marca territoriale e riportato nella figura n. 7 si propone nella figura n. 8 l'ipotesi di modello adattato al caso del brand Pedavena.

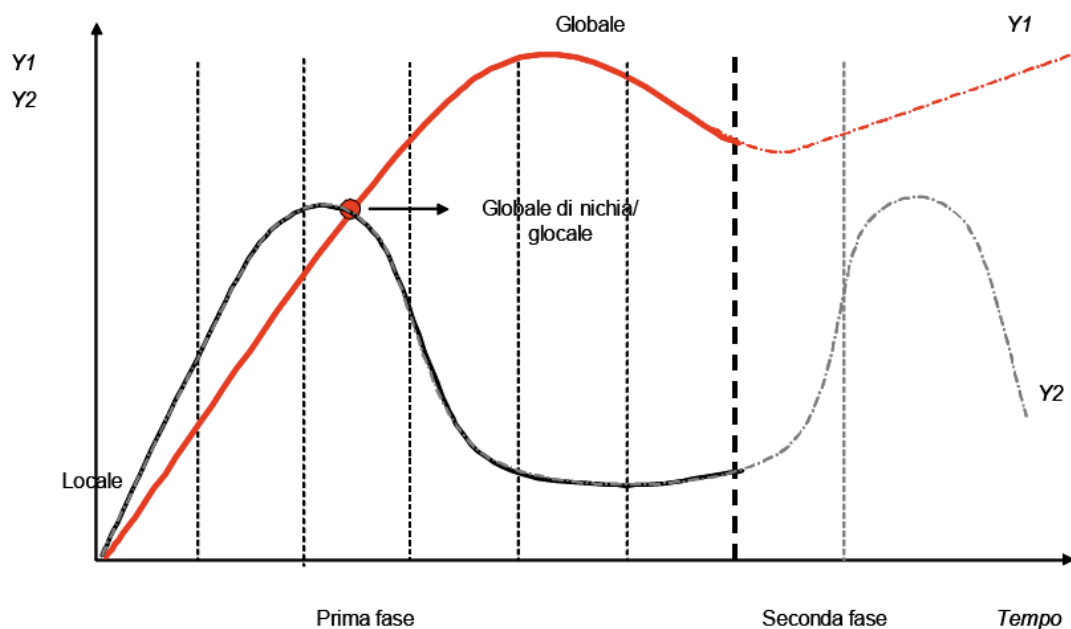


Figura n.7: Ciclo di vita della marca territoriale
Fonte: Vescovi e Gazzola, 2007

La curva Y1 rappresenta il ciclo di vita della marca territoriale in termini di diffusione nel mercato, con fasi che cambiano nel tempo con riferimento alla la sua dimensione

locale, globale di nicchia o globale (in base agli obiettivi dell'impresa e ai valori comunicati da essa) e la sua dimensione globale. La curva Y2 raffigura invece la presenza del territorio nella marca e quindi il legame che tra essi esiste (Vescovi Gazzola, 2007).

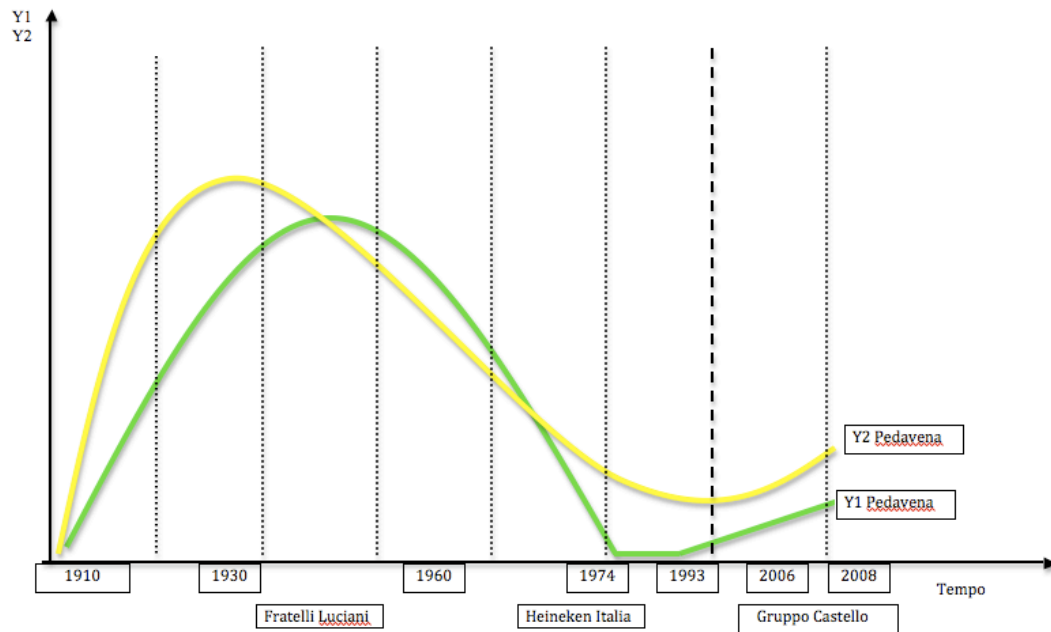


Figura n.8: Ciclo di vita della marca territoriale Pedavena
 Fonte: adattamento da Vescovi e Gazzola, 2007

La figura n.8 riporta sull'asse delle ascisse il tempo scandito anche dai passaggi di proprietà della fabbrica. Sull'asse delle ordinate, invece sono evidenziate:

- (Y1) la diffusione del prodotto sul mercato in relazione ai volumi produttivi realizzati dalla fabbrica di birra Pedavena così come rilevati dalle fonti di ricerca⁷;
- (Y2) l'intensità del legame con il territorio in relazione alla presenza del territorio nella marca.

Come si può intuire dalla rappresentazione grafica, l'intensità del legame, e quindi la presenza del territorio nella marca nel caso del brand Pedavena, è determinata dalle

⁷ Alcuni dati relativi ai volumi produttivi dello stabilimento sono tratti dal volume *Fabbrica di birra Pedavena 1897-1997, cent'anni di storia*, DBS Belluno; altri sono reperibili nelle fonti aziendali.

decisioni manageriali che ne hanno condizionato la vita negli anni, e dipende dall'andamento della curva Y2 .

Il primo punto di intersezione tra la curva Y1 ed Y2 corrisponde alla massima diffusione del prodotto sul mercato che in quegli anni conosceva fortuna anche all'estero ed era conosciuto a livello nazionale.

Il secondo punto di intersezione è in corrispondenza alla decisione dei fratelli Luciani di abbandonare il brand Pedavena a favore di quello più globale Dreher (1973-74). Le vendite rapidamente diminuiscono fino ad azzerarsi e riprendere nel 1993 sotto la proprietà di Heineken Italia Spa per amplificarsi dopo le vicende che hanno determinato il passaggio da Heineken al gruppo Castello⁸ e l'introduzione della nuova Birra della Dolomiti. Il legame brand-territorio segue le stesse sorti.

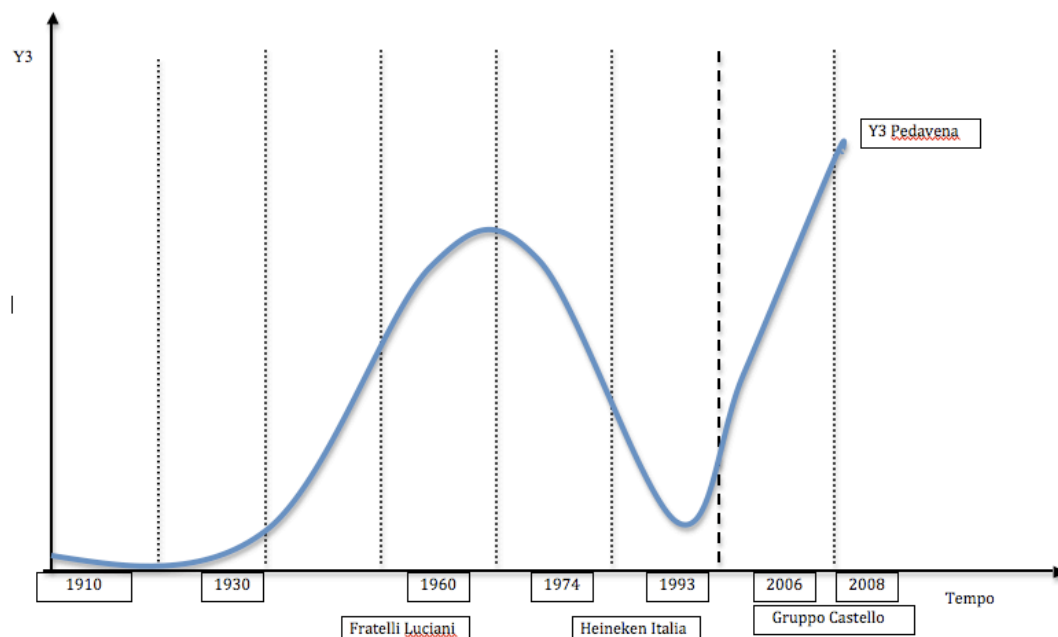


Figura n.9 Ciclo di vita della marca Pedavena
Fonte: adattamento da Vescovi e Gazzola, 2007

⁸ Cfr. A. Esposito (2007), *Le relazioni impresa territorio: il caso fabbrica di birra Pedavena, una fabbrica - paese*, in Esposito A. Mazzei A., *Valore e Valori nelle relazioni organizzative e di pubblica utilità*, Carocci Roma

Nella figura n. 9 si evidenzia con la curva Y3 la presenza dell'escursionismo a Pedavena generata dal prodotto.

L'andamento di Y3 è stato ipotizzato in base alle molte testimonianze raccolte durante le interviste ai visitatori del parco e in base all'andamento del valore numerico dei visitatori. Si può intuire che il legame tra il territorio e il consumatore sopravvive nella mente di quest'ultimo. È evidenziata una flessione di tale legame in corrispondenza della chiusura del parco e del ristorante da parte di Heineken (1982). La ripresa tuttavia è immediata: con il rilancio del brand, la riapertura del ristorante birreria e del parco e i festeggiamenti del centenario della fabbrica, la frequentazione del territorio cresce progressivamente, fino ad attestarsi intorno ai settecentomila visitatori all'anno attuali. La massima intensità del legame con il territorio è collocata nel periodo 2004-2006 in corrispondenza delle azioni condotte dagli stakeholder non istituzionali per la salvaguardia dei valori territoriali rappresentati dal brand e in esso incorporati.

La ricerca e la ricostruzione della storia del brand hanno consentito di osservare l'intensità del legame tra marca e territorio. Nel caso studiato il legame brand - territorio, pur non essendo mai dimenticato dal consumatore, è stato sciolto dal management proprio nel momento in cui forse andava rafforzato. Nel 1973, all'affollarsi dei competitor, la famiglia Luciani decide di affrontare il mercato con la marca Dreher, non considerando che la valorizzazione del legame con il territorio avrebbe probabilmente consentito, in quel contesto, una sufficiente differenziazione garantendo originalità alla produzione.

Tale supposizione sembra avvalorata dalla gestione del brand da parte del management Heineken: nel 1993 non appena il brand Pedavena viene reintrodotta, la marca riflette immediatamente le qualità e il valore del legame brand-territorio attraendo a Pedavena turisti sia nostalgici sia nuovi e trainando le vendite.

Un ulteriore elemento che deve essere rilevato è l'importanza del ruolo della comunicazione del legame brand - territorio, particolarmente evidente sotto la gestione

Castello. Il management ha compreso l'importanza comunicativa di tale legame rispetto all'originalità valori che il prodotto intende offrire al mercato. Il richiamo costante all'immagine del territorio ha permesso al management Castello di riconquistare, pur se lentamente, il mercato. La comunicazione dei contenuti territoriali della marca e la valorizzazione del legame con il territorio hanno contribuito da un lato a veicolare valori di un consumo più responsabile e consapevole e svincolato dai modelli omologati dalla globalizzazione; dall'altro, così come ipotizzato da Vescovi e Gazzola (2007), hanno concorso a rivitalizzare la marca e l'immagine in un'ottica gestionale che sembra avvicinarsi a quella del prodotto tipico.

6. Conclusioni

Il valore della marca territoriale per i consumatori sembra prescindere dalle quote di mercato dell'azienda, dall'ampiezza distributiva e dagli attributi tangibili del prodotto. Pare piuttosto legato alla cultura distintiva e all'insieme dei saperi, delle tradizioni e dei valori veicolati dal brand, elementi nei quali i consumatori si identificano e fondano la propria fiducia. Ciò è in parte confermato dalle interviste che enfatizzano l'importanza della tradizione e dei valori legati alla marca: l'italianità, la dimensione etica di cui essa è portatrice dopo le azioni intraprese dagli stakeholder (lavoratori, consumatori, comunità, enti locali) per scongiurarne la fine.

Il brand Pedavena oggi rappresenta nel Nord-Est italiano⁹ e nel cuore degli emigranti veneti, un patrimonio di valori storici e culturali che si propongono come elementi di tradizione e di continuità.

In tale quadro il territorio si sovrappone come valore aggiunto che ne aumenta la percezione e il valore del brand.

⁹ Ci sono cinque milioni di emigranti veneti nel mondo: un Veneto fuori dal Veneto. Il 31 Agosto 2008 duemila emigranti di 130 Comuni Veneti si sono dati appuntamento a Pedavena per la prima giornata mondiale dei veneti nel mondo voluta dalla Regione.

L'analisi dei dati raccolti relativamente al caso Pedavena ha messo in evidenza che il territorio viene utilizzato non solo come fattore critico della strategia di immagine dell'impresa, ma anche come leva operativa nelle attività di comunicazione legate al prodotto.

Gli elementi fin qui raccolti fotografano una situazione ancora in evoluzione, e il presente lavoro può costituire solo un primo bilancio delle dinamiche del caso Pedavena a poco più di due anni dalla realizzazione dei primi progetti per il suo rilancio nel mercato.

Esso può tuttavia costituire uno spunto di riflessione, per implicazioni di tipo manageriale sia dell'impresa sia degli attori territoriali. Rispetto al caso Pedavena sembrano essere interessanti alcuni aspetti che sono emersi dalla ricerca e cioè: oggi Pedavena è una marca territoriale che appartiene all'universo dei valori e dei consumi di una parte del Nord-Est italiano in particolare di una fascia d'età over 40; è un brand che ha saputo generare e mantenere un escursionismo importante a Pedavena; è un brand che incorpora asset unici non riproducibili dai concorrenti globali; che raccoglie intorno a sé fiducia per l'italianità e la tradizione; è un brand che con il proprio riposizionamento, potrà riposizionare anche il territorio, attribuendogli identità e marca, generando vocazione turistica e valore diffuso, poiché come già sottolineato il territorio ha un valore ambientale considerevole, potenzialmente in grado di intercettare intercettare una crescente richiesta di mercato, di consumatori attenti alla naturalità.

Ciò dovrà essere sostenuto da un'adeguata offerta di servizi da parte del territorio e da un maggior dialogo tra management aziendale, comunità e amministrazione locale, dialogo raffreddatosi dopo i primi mesi della nuova gestione.

Sul piano generale si può affermare che la marca territoriale è una risorsa intangibile di importante rilevanza economica e strategica.

Il management deve saper adeguatamente sostenere e valorizzare il brand nelle sue componenti fondamentali - identità, immagine, notorietà, fiducia attraverso alcune azioni che l'analisi sembra suggerire:

- l'adozione di un approccio cognitivo al marketing d'impresa. I clienti devono essere portati a conoscenza dei valori veicolati dal prodotto. In questa direzione l'impresa dovrebbe favorire l'informazione e la formazione di nuova conoscenza nei clienti.
- la progettazione di una comunicazione in grado di narrare il brand e un territorio dall'alto valore ambientale, in grado di intercettare forti tendenze di mercato e di coinvolgere il visitatore e valorizzare i potenziali emozionali ed evocativi della marca territoriale. Ciò può essere realizzato con adeguate sinergie con gli attori locali.
- La necessità di prestare attenzione e monitorare attentamente la fiducia che la relazione marca-territorio è in grado di suscitare. *“La fiducia è infatti un'ombra sul futuro, che nasce dalla soddisfazione sperimentata nella relazione, dalle competenze dimostrate dalla marca, dall'assenza di comportamenti opportunistici”*¹⁰.

BIBLIOGRAFIA.

AA.VV., (1997), *Fabbrica di Birra Pedavena, 1897-1997, Cent'anni di storia*, Edizioni DBS, Belluno.

AAKER D.A., JOACHIMSTHALER E., (2001), “Brand relationship spectrum”, *California Management Review*, Vol.42, pp. 8-23.

AAKER D.A., JOACHIMSTHALER ., (1999),”The Lure of Global Branding.” *Harvard Business Review*, n.12 November-December, pp. 137-144.

¹⁰ Così il Prof. Bruno Busacca nel suo intervento “Il brand: strumento per vincere nei mercati”, al Convegno Seri.co, 28 maggio 2008 *Fra tradizione e innovazione: gli elementi distintivi per garantire un tessile sano* consultabile su http://www.formazione.ilsole24ore.com/annual-eventi/KA3865_ATT1-fra-innovazione-tradizione-elementi.php

- AAKER D.A, Joachimsthaler E., (2000), *Brand Leadership*, Franco Angeli, Milano.
- AAKER D.A. (1991), *Brand Equity. La gestione del valore della marca*, FrancoAngeli, Milano.
- AAKER D.A. (1996), *Building Strong Brands*, Free Press, New York.
- AAKER D.A. (1997), "Dimensions of Brand personality", *Journal of Marketing Research*, n. 34, pp. 347-356.
- ADDIS M. (2005), *L'esperienza di consumo. Analisi e prospettive di marketing*, Pearson Education Italia Milano.
- ANGELINI A. ESPOSITO A., (2005) "Ambiente e turismo quali risorse di marketing territoriale per lo sviluppo della città di Feltre e dei suoi dintorni", in *Atti del X convegno interdisciplinare CISAPA IPSALEM – Il mosaico paesistico culturale come volano per il turismo e risorsa per le comunità e l'agro - ambiente – Udine 3-4 novembre 2005*.
- ANCARANI F. (1999) "Il marketing territoriale: un nuovo approccio per la valorizzazione delle aree economico sociali", *Economia e Diritto del Terziario*, n.1, pp . 179-198.
- BACH-LARSEN TT., BERGKVIST L., FRANCO J., (2006), "Factors influencing the Potential for strong Brand Relationships with consumer Product Brands: An Overview and Research Agenda", in *Le Tendenze del marketing, Congresso internazionale*, Venezia, consultabile su www.escp-eap.net/conferences/marketing.
- BUSACCA B., (2000), *Il valore della marca. Tra postfordismo ed economia digitale*, Egea Milano.
- BUSACCA B. (2008) "Il brand strumento per vincere nei mercati" in *Atti del convegno Seri.co*, Milano, consultabili su http://www.formazioneilsole24ore.com/annual-eventi/KA3865_ATTI-fra-innovazione-tradizione-elementi.php.
- CAROLI M. G. (1999), *Il marketing territoriale*, Franco Angeli Milano.

COLLESEI U., ISEPPON M. (2003), “Strategie di crescita della marca”, in *Le tendenze del marketing. Il Congresso internazionale*, Venezia, consultabile su www.escep-eap.net/conferences/marketing.

CORIGLIANO M. A. (1996), *Enoturismo, caratteristiche della domanda, strategie di offerta e aspetti territoriali e ambientali*, Franco Angeli, Milano.

CORIGLIANO M. A. (1999), *Strade del vino ed enoturismo*, Franco Angeli Milano.

CORIGLIANO M. A. (2004), *Turisti per gusto: enogastronomia, territorio, sostenibilità*. De Agostini Novara.

DAMIN D., *Il posizionamento del brand birra Pedavena nel canale distributivo horeca*, Prova Finale di Relazioni Pubbliche, Università IULM sede di Feltre, a.a. 2006/2007.

ESPOSITO A., MAZZEI A.(a cura di) (2007) *Valore e valori nelle relazioni organizzative e di pubblica utilità*, Carocci Roma.

GOLINELLI C.M. (2002), *Il territorio sistema vitale. Verso un modello di analisi*, Giappichelli Torino.

GOVERNA F. (2001), *La dimensione territoriale dello sviluppo socio-economico locale: dalle economie esterne distrettuali alle componenti del milieu*, in Magnaghi A., *Rappresentare i luoghi. Metodi e tecniche*, Alinea Firenze.

LEVITT T. (1983), “The globalisation of markets”, *Harvard Business Review*, Vol. 61, May-June, pp. 19-22.

KAPFERER J. N. (1997), *Strategic Brand Management*, 2d ed., Kogan Page London.

KAPFERER J. N. (2004), *The New Strategic Brand Management*, Kogan Page London.

KAPFERER J. N., THOENIG J.C., (a cura di) (1991), *La marca*, Guerrini e associate Milano.

KELLER K. L, (2003), *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, Prentice Hall by Pearson Education International, Inc., Upper Saddle, River, New Jersey.

- KELLER K.L., BUSACCA B., OSTILLIO M.C. (2005), *La gestione del brand*, Egea Milano.
- KESSOUS A., ROUX E. (2006), “La nostalgie comme antécédent de l'attachement à la marque”, in *Le Tendenze del Marketing. V Congresso internazionale – Venezia*, consultabile su www.escp-eap.net/conferences/marketing.
- KOLTER P., ARMSTRONG G. (2006), *Principi di marketing*, Prentice Hall, Milano.
- MANARESI A. (1999), *La relazione tra marche e clienti*, Carocci Roma.
- MindShare, Marketing & Rade, ACNielsen, Iri-Infoscan (2006), “Il processo di acquisto della categoria birre” *Mark up*, volume 13, fascicolo 141, pp. 74-79.
- MOLTENI L., TROILO G. (2007), *Ricerche di marketing*, The McGraw-Hill Companies, Milano.
- MITCHELL A. (2000) “Invited presentation: Global Brands or Global Blands?”, *Journal of Consumer Studies & Home Economics*, vol 24, n 2, June, pp 85-93.
- PAOLINI D. (2000), *I luoghi del gusto*, Baldini&Castoldi Milano.
- PASTORE R. (2002), *Il marketing del vino e del territorio: istruzioni per l'uso*, Franco Angeli, Milano.
- PASQUALETTO C. (2006), “Birra Castello rileva la Pedavena”, *Il Sole 24 Ore* 11 gennaio.
- PELLEGRINI L. (2001), “Luoghi dell’acquisto e relazione con il consumatore”, *Micro & MacroMarketing*, n. 3, pp. 381-401.
- PINE J., GILMORE J. (2000a), *L’economia delle esperienze, oltre il servizio*, Etas Milano.
- Rapporto Assobirra 2007, consultabile su www.assobirra.it .
- SANCETTA G. (2005), “La valutazione del brand in una prospettiva integrata: parametri qualitativi e quantitativi”, in *Le Tendenze del Marketing, IV Congresso Internazionale*, Parigi, consultabile su www.escp-eap.net/conferences/marketing.

SANTUCCI C. (2004), “I percorsi e i nodi dell'integrazione”, *Micro & Macro Marketing*, pp. 429-444.

SCIPIONI A., VECCHIATO G., (2002), *Marchio d'area: strumento di competizione turistica*, Franco Angeli Milano.

VESCOVI T., CHECCHINATO F., (2003), “Luoghi d'esperienza e strategie competitive nel dettaglio”, in Andreani J.C., Collesei U. (a cura di) *Atti del III Congresso Internazionale sulle Tendenze del Marketing* Venezia.

VESCOVI T., GAZZOLA P. (2007) “Il ciclo di vita della marca territoriale” in *Le Tendenze del Marketing VI Congresso Internazionale*, Venezia, consultabile su www.escp-eap.net/conferences/marketing.

VICARI S., (a cura di), (1995), *Brand equity il potenziale generativo della fiducia*, Egea Milano.