



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di laurea

Sviluppo Interculturale dei Sistemi Turistici

(ordinamento ex DM 04/2004)

Tesi di laurea

**L'industria birraria, le sue tendenze
di mercato e le sue applicazioni
turistiche:
il caso Birreria di Pedavena**

Relatore

Ch. Prof. Nicola Camatti

Laureando

Marco De Michele
Matricola 851495

Anno Accademico

2020 / 2021

INDICE

INTRODUZIONE.....	3
1. IL TURISMO GASTRONOMICO.....	5
1.1. Verso un’Economia Esperienziale.....	5
1.2. Il turismo gastronomico come forma di economia esperienziale	12
1.3. Può il cibo costituire anche un impedimento al turismo?	17
1.4. Globalizzazione e Localizzazione e i loro effetti sul turismo gastronomico.....	19
1.5. Cibo e tradizioni culinarie patrimonio dell’umanità UNESCO?	23
1.6. Trend da sfruttare per lo sviluppo di una destinazione turistica come meta gastronomica	24
2. IL MERCATO DELLA BIRRA E LE SUE APPLICAZIONI TURISTICHE	29
2.1. La storia della birra e della sua produzione e commercializzazione	29
2.2. Processo produttivo e tipologie di birra	31
2.3. Il mercato della birra.....	32
2.4. Il mercato italiano della birra	37
2.5. La produzione di birra come attrattiva turistica	41
2.6. Segmentazione della domanda turistica relativa alla birra.....	49
2.7. La birra artigianale e il suo rapporto con il turismo	57
2.8. I business ecosystem nel settore turistico.....	72
2.9. Adozione di pratiche turistiche in rapporto al differente life cycle del birrificio	74
3. BIRRERIA PEDAVENA: UN CASO STUDIO NOSTRANO	81
3.1. La storia della birreria Pedavena	81
3.2. Il Turismo A Pedavena.....	98
4. FLUSSI TURISTICI ATTUALI A PEDAVENA E POSSIBILI SVILUPPI FUTURI.....	103
4.1. La gestione del turismo a Pedavena sotto Birra Castello	103
4.2. Analisi dati ISTAT sui flussi turistici a Pedavena	108
4.3. Prospettive e proposte per il futuro	113
CONCLUSIONI	119
BIBLIOGRAFIA.....	122
SITOGRAFIA.....	126

INTRODUZIONE

In questo elaborato ho deciso di concentrarmi su un'analisi del rapporto esistente tra produzione birraia e turismo, una relazione molto stretta ma che al contempo non ha ancora ricevuto la copertura accademica che è dedicata al vino, la cui valenza come attrazione turistica è testimoniata da un'ampia letteratura (Kraftchick et al. 2014, Knollenberg et al. 2021, Plummer et al. 2005). Come caso studio nostrano, la mia scelta è ricaduta sulla Fabbrica Pedavena, birrificio che è stato al centro delle cronache nazionali quando, nella prima metà degli anni 2000, il colosso olandese Heineken ne decretò la chiusura dopo più di 100 anni di attività (la fondazione risale al 1897). L'opera di salvataggio, partita da un comitato di operai e membri della comunità locale, è tutt'oggi un segno del profondo legame che si può venire a creare tra una realtà produttiva e il territorio in cui si trova ad operare.

Ho scelto questo tema per un duplice motivo, da un lato appunto la relativa scarsità di trattati sull'argomento, dall'altro l'interesse che ho sempre avuto per la birra e per tutto ciò che vi ruota attorno, passione che tra l'altro mi è scaturita dopo una visita, anni fa, al museo Heineken Experience di Amsterdam.

Nel procedere alla stesura dell'elaborato, ho deciso di strutturarli in quattro capitoli. Nel primo mi sono concentrato sulla deriva esperienziale che sta prendendo sempre più piede nell'economia moderna, in cui proprio l'esperienza sta diventando un cavallo di battaglia su cui le imprese puntano fortemente per raggiungere un vantaggio competitivo in dei mercati che la globalizzazione ha reso ormai ipercompetitivi (Addis e Miniero 2007). La messa in scena di un'esperienza è d'altronde da sempre connaturata all'attività turistica, e il turismo gastronomico ne è un esempio utile a ricollegarci al proseguimento dell'elaborato.

Dopo aver quindi esposto cosa si intenda parlando di *food tourism*, riferendosi all'ampia letteratura accademica che ne tratta, nel secondo capitolo ho spostato l'attenzione sulla birra, prima intesa come prodotto di consumo, analizzandone quindi processo produttivo, tipologie e tendenze di mercato, poi come attrazione turistica

propriamente detta, cercando riscontri nelle opere scientifiche riguardanti quali siano gli elementi della produzione birraia che maggiormente possano caratterizzarsi come di interesse turistico. Un focus particolare è stato dedicato alla birra artigianale, tipologia ormai trainante dell'intero settore e ancora più interconnessa con l'industria turistica rispetto alla produzione industriale dei grandi marchi.

Si arriva con il capitolo successivo finalmente a parlare di Pedavena, con un approfondito excursus storico dell'azienda e i suoi molteplici passaggi di proprietà, concentrandosi in particolare nella seconda parte del capitolo sulle attività che i Luciani, fondatori e proprietari della fabbrica fino al 1974, hanno intrapreso per sviluppare in Pedavena non solo un centro produttivo birraio di eccellenza, ma anche un polo turistico all'epoca tra i principali della zona (Padovani et al. 1997).

L'ultimo capitolo è dedicato alla situazione attuale dell'offerta turistica a Pedavena, cercando nelle iniziative promosse sotto la gestione Birra Castello dei riscontri tra le *best practices* esposte nei capitoli precedenti, riscontri che come vedremo sono numerosi. L'analisi si sposta poi su dati ISTAT dei flussi turistici verso il comune di Pedavena e quelli limitrofi, per rendersi conto quanto sia quantificabile in cifre l'impatto attrattivo che una fabbrica e una birreria come quelle di Pedavena hanno sul territorio. Per ultimare, ho portato alcune mie proposte di ulteriore sviluppo della destinazione facendo leva sull'attrattività birraria, che ritengo possano essere di utilità per superare alcuni problemi non risolti e intercettare una serie di nuovi visitatori.

1. IL TURISMO GASTRONOMICO

1.1. Verso un'Economia Esperienziale

La Globalizzazione ha portato a dei mercati definiti sempre più spesso ipercompetitivi (D'Aveni 1994), in cui ogni singola impresa si trova di fronte alla grande opportunità di potersi rivolgere al mercato globale ma che, al contempo, la mette di fronte ad una concorrenza anch'essa globale. Questa sovrabbondanza di differenti alternative proposte al consumatore crea, per forza di cose, una crescente difficoltà all'impresa di comunicare in maniera efficace e veritiera il proprio posizionamento e in particolare la differenziazione della propria offerta, perlomeno basandosi su attributi funzionali (Addis e Miniero 2007). Considerando un prodotto, di qualsiasi genere, il marketing ne identifica una serie di elementi articolati su più livelli (Fontana e Caroli, 2013)

- Gli elementi soglia, senza i quali un prodotto non potrebbe rientrare nella propria categoria né svolgere la propria principale destinazione d'utilizzo.
- Gli elementi di posizionamento, necessari al prodotto a raggiungere il posizionamento desiderato nella mente dei consumatori.
- Gli elementi di unicità, necessari a raggiungere una differenziazione positiva rispetto ai prodotti concorrenti e di riflesso un sensibile vantaggio competitivo.

Proprio gli elementi di unicità si stanno spostando sempre più da una sfera materiale, più adatta a soddisfare una ricerca di benefici puramente funzionali da parte dei consumatori, ad una sfera immateriale, in grado di soddisfare una domanda di benefici emozionali e simbolici (Fontana e Caroli 2013). Si punta quindi su di una differenziazione di tipo esperienziale, più difficile da imitare da parte dei competitors.

Il concetto di economia esperienziale è stato inizialmente concepito da Joseph Pine e James Gilmore nel loro trattato del 1999, *"The experience economy: Work is theatre & every business a stage"* e successivamente rielaborato in pubblicazioni

successive dei medesimi autori. Vengono individuate quattro categorie di offerte economiche, distinte sulla base principalmente del prodotto offerto.

- L'economia agricola, dove l'offerta è costituita dalle commodities, o materie prime;
- L'economia industriale, dove oggetto di acquisto è il prodotto tangibile standardizzato delle grandi catene distributive;
- L'economia dei servizi, dove, come si intuisce, oggetto di acquisto è il servizio, erogato in maniera personalizzata a richiesta del fruitore;
- L'economia delle esperienze, in cui non si tratta più di erogare ma di mettere in scena un'esperienza il più possibile memorabile.

Questa economia delle esperienze sicuramente cambia anche il rapporto non solo con il prodotto consumato, ma anche con l'attività di consumo di per sé che, nella società odierna, è il mezzo con cui l'individuo afferma e cementa la propria identità (Carù, Cova 2007). Bisogna comunque ricordare che l'esperienza è sempre stata una parte integrante del consumo, ma la novità dell'economia esperienziale è che viene progettata, messa in essere, organizzata, prevista, calcolata, prezzata e fatta pagare anche esplicitamente al cliente (Pine e Gilmore 1998).

A cambiare è anche il ruolo che è richiesto al consumatore prima, durante e dopo l'esperienza di consumo. Per la realizzazione di un'esperienza di consumo è, per forza di cose, necessario un'interazione del cliente con il sistema di offerta, non una passiva fruizione come avviene nell'economia dei beni. Questo pone l'economia esperienziale nel solco dell'economia dei servizi, basata anch'essa sull'interazione cliente-offerta; ma se ne distingue tuttavia sulla base dell'elevato livello di coinvolgimento richiesto al consumatore (Addis e Miniero 2007).

Per raggiungere questo coinvolgimento il presupposto fondamentale è l'interazione tra domanda e offerta, che, classicamente, viene concentrata nella fase di acquisto del prodotto o servizio, e in quella del consumo o fruizione. Una proposta per superare questo modello viene dal libro *Consumers* (2002) di Eric Arnould, Linda Price e

George Martin Zinkhan. L'interazione, secondo la visione degli autori dovrebbe preferibilmente avvenire in quattro fasi:

- **L'esperienza pre-acquisto**, in cui sorge la percezione del bisogno che crea nell'individuo la necessità di soddisfarlo. In questa fase è importante creare interazione in modo da posizionare il proprio prodotto nella mente del consumatore come in grado di soddisfare il suo personale bisogno.
- **L'esperienza di acquisto**, durante la quale le possibilità per mettere in scena un'esperienza sono innumerevoli (un esempio può essere l'istituzione di flagship store¹) e da sempre oggetto di grande attenzione da parte della letteratura accademica.
- **L'esperienza al cuore del consumo**, in cui l'interazione tra individuo e prodotto raggiunge l'apice. L'esperienza viene generata da tutti gli attributi propri del prodotto, che tanto più saranno positivi e ben studiati, tanto più renderanno positiva e di valore l'esperienza stessa.
- **L'esperienza post consumo o esperienza reificata**, in cui l'impresa può tentare di mantenere vivo il ricordo dell'esperienza vissuta, serbandone più a lungo i vantaggi, ad esempio in termini di brand loyalty, e perfino tentare di dare una rilettura del ricordo in modo da aumentare la positività dell'esperienza anche dopo la sua conclusione.

Per aumentare il livello di coinvolgimento dell'individuo nel processo di acquisto e consumo, l'azienda può far leva su almeno tre componenti.

- **La componente partecipativa**, dato che l'interazione è un processo del tipo azione-reazione, conseguentemente la sua intensità aumenterà con l'aumento del livello di partecipazione richiesto all'individuo.

¹ Un flagship store è un punto vendita il cui fine principale non è tanto la vendita al dettaglio del prodotto ma la comunicazione al cliente del brand, dello stile e dei valori aziendali in maniera tangibile e attrattiva, sfruttando location ed esperienze uniche rispetto agli altri negozi della marca. Sono particolarmente utili per la brand awareness e per il brand positioning (Dolbec e Chebat 2013).

- **La componente tecnologica.** Per sua natura la tecnologia richiede all'individuo di interagire e può accrescere l'autostima e aumentare il contenuto edonistico dell'intera esperienza. Questo tuttavia avviene solo se questa tecnologia funziona correttamente, altrimenti si genera solo frustrazione e un'esperienza fortemente negativa.
- **La componente sensoriale.** È la componente più complessa da prevedere, misurare e adattare, perché l'esperienza sensoriale viene riconosciuta come molto soggettiva, un frutto dell'elaborazione e interpretazione del singolo individuo.

Ma a cambiare è anche il ruolo del brand, che se in passato inteso in maniera primaria come uno strumento con cui definire, rendere riconoscibili e identificare i prodotti, in un'economia esperienziale invece ha lo scopo di creare associazioni cognitive ed emotive univoche e di valore per il consumatore, che siano capaci di comunicare al consumatore differenziazione e fiducia, che auspicabilmente si trasformerà in brand loyalty, che è l'obiettivo a cui bisognerebbe sempre tendere, garantendo il mantenimento delle performance di mercato anche nel lungo periodo oltre che nel breve; la già citata ipercompetitività lo rende però un traguardo sempre più difficile da raggiungere (Addis e Miniero 2007). Alla luce di ciò, ogni azienda dovrebbe creare il proprio brand mantra, un insieme di parole e immagini che riassume in maniera molto concisa ma efficace il senso della mission dell'azienda e che ne orienti scelte e decisioni. Dovrebbe altresì essere in grado di evidenziare in maniera univoca e chiara le caratteristiche distintive del brand, cosa lo differenzia dai competitors e le motivazioni che dovrebbero spingere la clientela target a preferirlo. Alcune delle nuove tendenze nella gestione dei brand in un'economia esperienziale sono le seguenti.

- Il **consumatore è al centro** di ogni attività, tanto da venire sempre più spesso coinvolto nel processo decisionale, attraverso sondaggi e ricerche di mercato.
- Il **consumatore è sempre più considerato come una persona**, con i propri interessi, hobby e peculiarità che è fondamentale indagare per poter presentare un'offerta sempre più cucita addosso alle sue particolari esigenze.

- Il **prodotto lascia spazio alle esperienze**, che diventano quindi i nuovi oggetti delle transazioni di mercato.
- Un brand deve puntare a **diventare un'aspirazione**, ammantandosi di un'aura quasi mistica in modo da posizionarsi nella mente del cliente come un veicolo per innalzare il proprio status sociale e l'immagine che si ha di sé stessi.
- Un **brand deve crearsi una propria personalità**, da trasmettere al pubblico, che lo renda riconoscibile ma anche di carattere e dalle qualità uniche.
- È anche **necessario trasformare la comunicazione in dialogo**, passando quindi da un canale con i consumatori a senso unico e uno che coinvolga entrambi i soggetti permettendo loro lo scambio di sensazioni, idee, feedback e suggerimenti.

Non bisogna neppure commettere l'errore di considerare tutte le esperienze sullo stesso livello. Pine e Gilmore, nel loro studio del 1998 "*Welcome to the experience economy*", le esperienze possono essere catalogate agendo su due dimensioni, più basate sull'assorbimento o l'immersione e in cui il consumatore ha un ruolo più attivo o più passivo.

- Quando il consumatore assorbe passivamente l'esperienza si parla di **intrattenimento**, come è per esempio il caso di un concerto. Non si ha una vera partecipazione a quello che accade sul palco, ci si limita ad assorbire quello che si vede e si sente.
- L'**educazione** avviene quando al consumatore è richiesta una partecipazione attiva e un assorbimento di quanto viene vissuto. È il caso di seminari o di prove pratiche di uno sport, come le escursioni a cavallo o ancora le prove di tiro con l'arco organizzate da molti campeggi.
- Le esperienze di **evasione** richiedono l'attiva partecipazione di un consumatore immerso in esse, come nel caso della visita e partecipazione a pratiche religiose

o tradizionali, come per esempio il coinvolgimento in un tipico *temazcal*² messicano.

- Infine quando il consumatore è immerso passivamente nell'esperienza si parla di **esperienza estetica**. È il caso per esempio della visita a attrazioni storiche o naturali.

Una destinazione turistica dovrebbe offrire esperienze che coprano tutti i quattro aspetti, anche se comprensibilmente prediligendone alcuni al posto di altri. Si va a formare quindi uno *sweet spot* al centro di tutte queste tipologie di esperienze che caratterizza le destinazioni più virtuose e che sono in grado di rendere più memorabili le proprie esperienze (Pine e Gilmore 1998).

Anche “memorabili” è una parola chiave, perché tanto più un'esperienza si connota come straordinaria, tanto più il suo valore sarà duraturo e potrà rimanere stabile nel tempo, se non addirittura aumentare attraverso il ricordo. Con straordinarie si intende proprio il significato etimologico del termine, un'esperienza quindi fuori dalla routine dell'ordinario, che non capita tutti i giorni, risultato quindi di pratiche intense, inusuali e coinvolgenti (Addis e Miniero 2007).

Questa nuova forma di turismo può trovare un importante supporto dalle ICT, o Information and Communication Technologies, vale a dire l'insieme delle tecnologie che consentono il trattamento e lo scambio delle informazioni in formato digitale (Corigliano e Baggio 2011). Tra gli innumerevoli vantaggi che hanno portato al mercato, citiamo un sistema complessivo più integrato, efficiente e quindi competitivo, una maggior visibilità degli attori che riescono a mettersi in comunicazione con la domanda in maniera più efficace ed efficiente, una domanda che grazie alla maggiore qualità e quantità delle informazioni reperibili è in grado di compiere delle scelte più informate, consapevoli e mirate (Corigliano e Baggio 2011). Ma questo enormemente aumentato accesso ad uno

² “Casa del vapore” in lingua Nahuatl, il *temazca* è un rituale di purificazione del corpo e dell'anima tradizionale delle popolazioni dell'America centrale. Avviene all'interno di una piccola e angusta capanna di cemento, con all'interno un braciere dove verranno posizionate delle pietre bollenti su cui verrà versato un infuso a base di elementi che richiamino alle quattro fasi in cui è diviso il rito: terra, acqua, aria e fuoco. Da www.thegreatescape.com

sconfinato range di informazioni non riguarda solo la domanda, ma anche l'offerta. L'obiettivo diventa quindi riuscire a sfruttare questa mole di dati per preparare un prodotto che sia il più possibile cucito addosso alle necessità della clientela, in modo da intercettarne bisogni e benefici attesi.

Uno degli effetti di ciò è quindi una comunicazione e scambio sempre più diretti tra produttore e consumatore e di riflesso la perdita d'importanza degli intermediari "classici" (nel caso del settore turistico il primo esempio che salta in mente è certamente l'agenzia di viaggi) con la contemporanea crescita di nuovi intermediari informatici. I primi di questi intermediari presero la forma dei cosiddetti GDS (Global Distribution System), dei sistemi informatici automatizzati che facilitavano enormemente la gestione delle prenotazioni da parte delle compagnie aeree. Esistono poi le OTA (Online Travel Agency), che hanno preso in gestione gran parte delle funzioni precedentemente appannaggio di tour operators e agenzie di viaggio, snellendo considerevolmente in questo modo la value chain e estromettendo un grande numero di attori dal mercato. La loro importanza è cresciuta a tal punto da avere un enorme potere contrattuale con le singole strutture ricettive, potendo imporre un mark-up sul prezzo che a volte raggiunge il 30% (Thakran e Verma 2013, Corigliano e Baggio 2011).

L'interazione il più possibile diretta e priva di intermediari tra domanda e offerta è di capitale importanza per migliorare fiducia, reputazione e credibilità. All'aumentare di questi fattori, aumenta anche in maniera direttamente proporzionale la conoscenza del singolo cliente, delle sue preferenze, dei benefici che egli si attende dal consumo così come della sua *willingness to pay*³. Questa superiore conoscenza è spendibile per la realizzazione di un prodotto che possa rispondere in maniera ancora più puntuale alle necessità della clientela, risultando quindi in un miglioramento ulteriore di reputazione e fiducia. Ecco che si arriva quindi ad un modello circolare in cui è proprio questa conoscenza più approfondita e precisa del cliente ad essere principale fonte di vantaggio

³ La *willingness to pay*, o WTP, è definibile come il massimo prezzo che il cliente è disposto a pagare per un determinato bene. È di particolare utilità per il pricing, cioè il processo in base al quale un'azienda deciderà a quale prezzo vendere i propri prodotti. A seconda della conoscenza più o meno approfondita delle WTP dei vari consumatori l'azienda potrà applicare varie discriminazioni di prezzo. Da www.marketingstudio.it

competitivo delle aziende per differenziarsi dalla concorrenza (Stamboulis e Skayannis 2003).

1.2. Il turismo gastronomico come forma di economia esperienziale

Questa ricerca di un consumo sempre meno materiale e sempre più edonistico e simbolico si riflette per forza di cose anche su uno dei settori più rilevanti dell'economia mondiale, quello turistico, che nel 2019 ha costituito il 3,3% del PIL mondiale, pari a circa 9258 miliardi di dollari americani. La spesa globale, sempre per l'anno 2019, è stata di 4715 miliardi di dollari per quello che riguarda il turismo *leisure* e 1283 miliardi per quello che invece attiene il turismo business⁴.

Questa deriva esperienziale del turismo ha portato alla progressiva crescita dei settori che più possono beneficiare dalla "messa in scena di un'esperienza". Un esempio può essere il turismo culturale, citato dalla WTO nel suo report sui trend turistici mondiali del 2004 come uno dei settori più rilevanti e con maggiore crescita a livello globale (WTO, 2004). Ne consegue che ora "l'immagine di una città o regione diventa basata sia su asset fisici, sia su una serie di esperienze costruite attorno a questi asset" (Richards e Wilson, 2006).

Un altro esempio, centro di questo studio, è il turismo gastronomico, o turismo culinario, o food tourism. Prima di proseguire, si ritiene utile dare una definizione di che cosa si intenda quando si parla di turismo gastronomico.

Hall e Sharples lo definiscono come "Visita a produttori di cibo primari e secondari, festival di cibo, ristoranti e destinazioni specifiche per cui assaggio ed esperienza gastronomica di prodotti locali della regione sono i principali fattori motivanti del viaggio". Anche il UNWTO, in un report sul food tourism del 2012, riprende la precedente definizione, ritenendolo "applicabile [...] a turisti e visitatori che

⁴ Da www.statista.com

progettano i loro viaggi parzialmente o totalmente con lo scopo di assaggiare la cucina locale e/o di fare delle esperienze collegate alla gastronomia". Anche Garibaldi (2020) pone l'accento sulle motivazioni del viaggio, considerandolo pertanto "applicabile a turisti e visitatori che pianificano interamente o parzialmente il viaggio in base ai prodotti locali o per prendere parte ad attività ad essi legate". Sembra quindi emergere una definizione accademicamente accettata che definisce il turista gastronomico sulla base delle sue motivazioni per il viaggio. Nello studio "*What is food tourism*" di Ellis et al. (2018) si prova ad andare più in profondità nell'analisi di quale sia il ruolo del cibo in relazione all'attività turistica, e quindi di come possa definirsi per estensione il turismo gastronomico. Si individuano perciò tre prospettive:

- Prospettiva basata sull'attività, in cui il turista viene coinvolto in attività collegate al cibo e alla gastronomia. Tali attività possono essere le più disparate, dal festival a tema alla cena in un ristorante tipico, dalla visita ad una qualche birreria o vigneto ad un itinerario del gusto. Presenza e Chiappa (2013), nel loro lavoro "*Entrepreneurial strategies in leveraging food as a tourist resource: A cross-regional analysis in Italy?*", utilizzano una definizione di turismo gastronomico figlia proprio di questa prospettiva, ritendendolo "ogni esperienza in relazione alle risorse culinarie di una destinazione". Altri accademici, tra cui McKercher et al. (2008) ritengono la prospettiva in questione di troppo ampio respiro, con il conseguente rischio di ingigantire il fenomeno e farvi rientrare attività economiche che poco o nulla hanno a che fare con il turismo del cibo.
- Prospettiva basata sulle motivazioni, considerando quindi il turismo gastronomico come "ogni comportamento di viaggio che venga motivato dal desiderio di vivere l'esperienza di certi cibi" (Presenza e Iocca 2012). Anche le già citate definizioni di Hall e Sharples e dell'UNWTO rientrano a pieno titolo in questa prospettiva, confermandone la fortuna accademica. Tuttavia non mancano di certo le criticità: rispettando rigorosamente la definizione, potrebbe apparire che le attività, che pure coinvolgono le risorse gastronomiche della destinazione, compiute senza il cibo come fattore strettamente motivante, non possano essere fatte rientrare nel turismo gastronomico.

- Prospettiva mista, in base ad essa nel turismo gastronomico si fanno rientrare le attività correlate all'offerta culinaria della destinazione che il turista intraprende motivato dal suo interesse verso il cibo. Questa tesi è sostenuta in particolare da Hall (2006) e, seppur appaia come minoritaria nella letteratura scientifica, può essere molto utile nello sviluppo dello studio del turismo gastronomico, prendendo come visto spunti da entrambe le prospettive precedenti, aiutando a minimizzarne le criticità (Ellis et al 2018).

Se quindi come si è affermato il turismo gastronomico, pur secondo diverse prospettive, si interessa di quella nicchia di turisti animati dall'interesse culinario come motivatore principe del viaggio, o che comunque si imbarcano in attività legate più o meno profondamente alla gastronomia, non è da sottovalutare l'impatto che l'offerta di cibo locale ha sull'intero settore turistico della destinazione.

Secondo Hall e Sharples (2003) esistono 4 livelli di interesse che un turista ha verso il cibo.

- Interesse elevato, il cibo diventa il principale motore motivazionale del viaggio.
- Interesse moderato, il cibo e le attività ad esso direttamente correlate sono funzionali per una più profonda comprensione della cultura locale.
- Interesse basso, il cibo e le attività correlate sono mezzi per vivere un'esperienza differente da quella vivibile nella destinazione d'origine.
- Interesse nullo, il cibo è qui esclusivamente un mezzo per soddisfare un normale bisogno fisiologico.

Si può facilmente dedurre che anche al livello più basso della scala degli interessi, il cibo riveste una certa importanza per il turista, non potendo, ovviamente, prescindere dal bisogno di sfamarsi. A riprova si può citare il report dell'UNWTO (2012) sul Food Tourism, secondo il quale un terzo della spesa totale turistica viene allocato al cibo. Ciò dovrebbe comportare da parte delle destinazioni una certa dose di attenzione verso la propria offerta gastronomica, anche quando non sono destinazioni con un brand culinario ben definito (come possono essere, ad esempio, la Toscana, la Provenza o la

Napa Valley). Per queste destinazioni, infatti, un'offerta gastronomica che se non può risultare particolarmente ricca può perlomeno essere ben strutturata e comunicata, può costituire un fattore di differenziazione dai competitors lì dove i beni principali ⁵ non sono sufficienti a raggiungere un posizionamento soddisfacente (Godfrey e Clarke 2000).

Come abbiamo visto, a prescindere dalla definizione di turismo gastronomico che si vuole adottare, la motivazione del viaggiatore riveste un ruolo capitale, così come d'altronde in ogni tipo di turismo. I fattori che poi vanno a costituire la motivazione turistica sono classificabili innanzitutto in due categorie principali, denominate push e pull. Push sono i fattori che fanno sorgere nella persona il desiderio di viaggiare, quelli pull influenzano la scelta della destinazione da prediligere per il viaggio. Il cibo può ricoprire entrambi gli aspetti, spingendo le persone lontano dai loro abituali pattern e abitudini gastronomiche oppure attirandole verso l'esperienza di nuovi ed esotici piatti (Hudson 1999).

Se gli studi sulle motivazioni turistiche sono molto numerosi, altrettanto non si può dire di quelli che vanno a studiare le motivazioni del turista gastronomico, nonostante il settore sia in decisa crescita (UNWTO 2012, Garibaldi et al. 2020, Gheorghe et al. 2014).

McIntosh et al. (1995) propone una categorizzazione più profonda delle motivazioni turistiche, che Fields (2002) applica poi alla nicchia gastronomica.

- Motivazioni fisiche, un turista può essere infatti motivato dalle esperienze fisiche che vivrà in vacanza. Il cibo è necessità fisica per definizione, anche se è molto difficile che un viaggiatore visiti un paese unicamente per la necessità fisiologica di nutrirsi. Esiste tuttavia un importante mercato per il cibo salutare in vacanza, che possa impattare in modo positivo la condizione e il benessere psicofisico del turista, in particolar modo per quei viaggiatori provenienti dalle parti del mondo

⁵ Secondo Godfrey e Clarke (2000), le risorse turistiche di una destinazione sono di due tipi, principali e di supporto. Le principali sono quelle con il maggiore potere di attrattiva, grazie a loro la destinazione viene preferita ad un'altra. Quelle di supporto non costituiscono da sole una motivazione per viaggiare, ma migliorano l'esperienza nel suo complesso vissuta dal turista. Godfrey, K. and Clarke, J. (2000) *The Tourism Development Handbook*, London: Cassell

più agiate. Perciò una destinazione può posizionarsi come patria del “mangiare sano”, come fanno per esempio certe regioni patria della cosiddetta Dieta Mediterranea.

- Motivazioni culturali, quando il cibo viene riconosciuto come uno degli elementi principali della cultura locale, attraverso cui la si può vivere in un modo autentico ed esperienziale.
- Motivazioni interpersonali: il rapporto interpersonale aumenta il piacere e la soddisfazione derivante dal viaggio stesso, lo stesso dicasi di un buon pasto. Una ricerca britannica (Warde e Martens 2000) ha dimostrato che, per creare una piacevole esperienza di consumo di cibo, per gli intervistati è più importante la componente di interazione sociale legata al pasto che la qualità del pasto stesso. È quindi più importante con chi si mangia piuttosto che cosa si mangia. Questa componente sociale del cibo è ulteriormente evidenziata per quello che concerne il pasto consumato durante una vacanza, che permette per esempio di consumare un pasto assieme alla propria famiglia, cosa che, nella routine quotidiana, è resa difficoltosa da orari ed impegni differenti.
- Motivazioni di status e prestigio: la gastronomia è sempre stata legata in qualche modo allo status sociale di una persona (Hjalager e Richards 2002). Non sorprende quindi come il turismo culinario sia particolarmente diffuso nella middle class, per cui essere visti, pubblicare foto di una particolare destinazione, o di un ristorante stellato, la può dire lunga sul gusto e sullo status del turista. Importante risulta sottolineare come non siano solo i piatti esclusivi preparati da chef star a poter soddisfare questa categoria di motivazioni, ma anche i piatti più semplici, a patto che sia autentica riflessione della cultura locale. Si crea quindi una corsa a trovare il ristorante locale non ancora conosciuto dal turismo di massa, ma qui entra in gioco un paradosso: una volta trovato, se si vogliono soddisfare le proprie motivazioni di status è necessario far sapere a tutti di avere trovato un luogo così autentico, ma questo modo di agire porterà, come naturale conseguenza, sempre più turisti a volerlo visitare rendendolo via via sempre

meno originale e sempre più turistico, facendogli perdere anche quell'aura di esclusività e diversità che ne aveva decretato inizialmente le fortune.⁶

1.3. Può il cibo costituire anche un impedimento al turismo?

Abbiamo visto come la letteratura accademica che esplora il rapporto tra turismo e gastronomia sia relativamente scarsa in numero di pubblicazioni rispetto a quella che si occupa di altri settori turistici. Si ritiene importante sottolineare inoltre come in questa letteratura il cibo sia perlopiù studiato e catalogato come attrazione turistica, come motivazione ulteriore al viaggio (Hjalager e Richards, 2002; Garibaldi 2020; Ellis et al. 2018; Hall e Sharples 2003; Gheorghe et al. 2014; Presenza e Chiappa 2013).

Il cibo invece può anche creare una barriera non facilmente valicabile all'esperienza del turista, soprattutto quando si trova a visitare destinazioni esotiche che offrono una gastronomia radicalmente differente da quella a cui è abituato. Di questo argomento trattano, tra gli altri, Cohen e Avieli nel loro *Food in Tourism: Attraction and Impediment* (2004). Come il titolo suggerisce, il loro focus di ricerca è proprio sulla già accennata natura duale del cibo nell'esperienza turistica. Da un lato, indubbiamente attrazione, spesso una delle motivazioni del viaggio se non la ragione principale⁷. Dall'altro lato impedimento, necessità fisiologica da espletare anche in situazioni in cui il cibo disponibile risulti essere quanto di più lontano che ci possa essere dalla nostra, occidentale, idea di gastronomia.

Cohen in *Toward a Sociology of International Tourism* (1972) afferma che il turista nei suoi viaggi è in cerca di novità, di scoprire esperienze non vivibili quando è a casa, ma al contempo ha bisogno di un certo livello di familiarità, una "bolla ambientale" che possa stabilire un legame con la sua quotidianità. Dato questo presupposto gli

⁶ A tal proposito scrive Marco D'Eramo ne "Il Selfie del Mondo" (2017): "L'élite deve sempre trovare nuove destinazioni, incontaminate dalle masse – posti che ancora veicolano un alto livello di capitale simbolico e la cui rarità è garantita come differente dalla difficoltà di giungervi, per costo o per disagio. [...] La semplice presenza del turista corrompe l'idea del raggiungere una cultura autentica e totalmente diversa".

⁷ Si rimanda ai livelli di interessi del turista per il cibo locale di Hall e Sharples (2002).

individui, a seconda della loro tendenza o meno a sperimentare la novità, vengono divisi in due categorie per le quali si usano due termini biologici, i neofobi e i neofili. Nonostante queste tendenze siano qualcosa di strettamente personale, le diverse culture spesso incentivano l'una o l'altra, formando una società più o meno incline alla sperimentazione della novità. Tuttavia, un individuo tendenzialmente neofilo può diventare neofobico se messo di fronte a situazioni in cui il cibo che gli viene sottoposto viene percepito come bizzarro, sconosciuto o addirittura pericoloso. Questo rimanda ad un semplice istinto di sopravvivenza, sempre presente nella consunzione di cibo, che viene percepito come un processo che potrebbe potenzialmente mettere in pericolo l'individuo.

Nel lavoro di Cohen e Avieli si conclude che queste tendenze neofile e neofobe sono più o meno connaturate ai diversi approcci che un turista ha verso la sua esperienza di vacanza. Può avere un approccio ricreativo, in questo caso le sue aspettative saranno di relax e divertimento in un contesto differente da quello vivibile a casa. L'autenticità non è la priorità per questo tipo di turista che tenderà a non esporsi troppo all'ambiente circostante; per quanto concerne la sfera gastronomica, mostrerà una tendenza prettamente neofobica, cercando cibi familiari, seppur tendenzialmente in maggior quantità e qualità rispetto a quelli consumati nella quotidianità.

Contrariamente il turista può avere un approccio esperienziale, avendo come aspettativa principale quella di fare esperienza autentica della vita dell'Altro, del Diverso da sé. Mostrerà perciò un vivo interesse per la cultura locale, compresa ovviamente quella culinaria, tuttavia potrebbe prediligere un rapporto con essa mediato e indirizzato da strutture turistiche. L'esperienza diretta della cucina locale, senza intermediazioni, è secondo gli autori prerogativa del turista sperimentale o esistenziale, di colui che decide di immergersi totalmente nella realtà locale vivendo, per un certo periodo di tempo, a stretto contatto con la popolazione autoctona.

Tra queste differenti tipologie di turisti, quelli predominanti sono coloro che mostrano un approccio ricreativo. Questo, per quello che riguarda l'offerta culinaria locale di una destinazione, porta a due principali trend. In primo luogo, proprio per

soddisfare le richieste neofobiche del turista ricreativo, si segnalano sempre più proposte di cibo straniero. In secondo luogo, si assiste ad una omogeneizzazione e semplificazione della gastronomia locale, favorendo i piatti indigeni più “stereotipati” e quindi di maggior appeal per il turista (Cohen e Avieli 2004).

Le cucine tradizionali locali stanno quindi subendo un processo di omogeneizzazione, semplificazione e smussamento in modo da poter soddisfare più facilmente i gusti turistici, anche dei più neofobi. Secondo Marco D’Eramo, nel suo “*// Selfie del Mondo*”, questo processo fa parte di un percorso più ampio di messa in scena dell’autenticità locale, consistente nel porre in evidenza, nel sottolineare i marker ⁸ più riconoscibili di una cultura per fare in modo che il turista, anche il più casuale, li possa distinguere ed identificare. Sono proprio i marker della cucina locale ad essere ricercati dal turista, non i sapori davvero tradizionali; l’autentico messo in scena, non il vero autentico; prendendo ad esempio la cucina cinese, gli involtini primavera e i ravioli di carne, non i nidi di rondine e i bargigli di gallo. L’ironia messa in luce da D’Eramo è che mentre avviene questo processo, al contempo la conoscenza di certi cibi e procedure gastronomiche percepite come autentiche diventa sempre più strumento di differenziazione sociale. Si rimanda infatti alle categorie di motivazioni del turista gastronomico formulate da McIntosh et al. di cui si è trattato in precedenza, in particolare alle motivazioni di status e prestigio.

1.4. Globalizzazione e Localizzazione e i loro effetti sul turismo gastronomico

Come si è visto, emerge sempre preponderante negli studi di settore la stretta relazione tra il turismo gastronomico e l’identità locale della destinazione in cui il

⁸ Dean McCannell in “*the tourist*” lo definisce come “ogni informazione su una vista, incluse quelle trovate nei libri di viaggio, guide di musei, storie raccontate da persone che l’hanno visitata, testi di storia dell’arte e letture”. Per D’Eramo è “quella freccia invisibile che indica un qualcosa e dice che quel qualcosa deve essere visto. (D’Eramo 2017)

prodotto turistico viene consumato. A tale proposito, si ritiene di interesse analizzare l'impatto che il fenomeno della globalizzazione gioca in questo rapporto.

L'interconnessione a livello globale di mercati, produzioni e consumi che viene abitualmente ricondotta sotto la definizione di globalizzazione ha un profondo impatto anche sulle *foodways* globali, tanto che per definirla viene spesso usato il sinonimo McDonaldizzazione⁹, proprio per sottolineare l'omogeneizzazione e omologazione gastronomica scaturita dalla visione di un riconoscibilissimo fast food McDonald diffuso nelle più svariate parti del mondo. Nel 1986 la rivista "*The Economist*" crea il cosiddetto "Big Mac Index", un indice economico informale che permette di misurare il potere d'acquisto di una moneta rispetto ad un'altra andando a confrontare i prezzi di vendita dell'omonimo panino, forse il più riconoscibile del brand. Lo stesso settore turistico contribuisce alla globalizzazione, in particolare tramite il classico pacchetto all-inclusive, che secondo Ritzer è la versione "McDonaldizzata" del prodotto turistico (Ritzer 1993).

Il sensibile impatto della globalizzazione sulla gastronomia mondiale, e di riflesso anche sul turismo culinario, ha dato vita ad una forza opposta costituita da turisti che rifuggono la standardizzazione della cucina, rea di promuovere abitudini alimentari nocive e di essere un pericolo per l'identità culturale delle destinazioni. Si ritorna perciò alle tendenze neofile e neofobe teorizzate da Cohen e Avieli.

Nonostante molti turisti apprezzino la sicurezza e familiarità data da un pasto conosciuto, meglio se di un brand che ispiri fiducia, bisogna anche notare che un piatto non sarà mai del tutto globalizzato e quindi mai del tutto uguale in qualsiasi parte del mondo lo si consumi. Il prodotto finale viene infatti comunque influenzato dalla cultura locale e, come espresso da D'Eramo, "messo in scena" per essere maggiormente apprezzato da una più ampia gamma possibile di clientela (D'Eramo 2017).

Il movimento Slow Food nasce proprio come risposta alla globalizzazione culinaria, e già dal nome si mette in contrapposizione con quel Fast Food alfiere della

⁹ È Ritzer nel suo "*The McDonaldization of Society*" (1993) a coniare il termine, definendolo come "the process by which the principles of the fast-food restaurant are coming to dominate more and more sectors of American society as well as of the rest of the world."

McDonaldizzazione. Fondato in Italia nel 1986 dal gastronomo Carlo Petrini, si definisce come “*una grande associazione internazionale no profit impegnata a ridare il giusto valore al cibo, nel rispetto di chi produce, in armonia con ambiente ed ecosistemi, grazie ai saperi di cui sono custodi territori e tradizioni locali*”¹⁰. È evidente come il focus del movimento vada oltre la questione puramente culinaria, ma si interessi del rinvigorismento del tessuto economico locale, del recupero delle tecniche di produzione tradizionali e della rivalutazione della cultura popolare. Non solo, forse il maggior impegno del movimento è quello relativo alla sostenibilità del settore alimentare e al rispetto della biodiversità.

La filosofia Slow Food viene allargata alla governance cittadina con il progetto Slow City, nato nel 1999 su proposta del sindaco di Greve in Chianti Paolo Saturnini. L’obiettivo dichiarato è quello di “applicare i concetti dell’ecogastronomia alla pratica del vivere quotidiano”¹¹, in modo da migliorare la qualità di vita dei cittadini e rallentare il ritmo spesso frenetico che scandisce le loro giornate.

Bisogna comunque riconoscere che questo rapporto tra globalizzazione e localizzazione culinaria non è un processo figlio dei nostri tempi, ma va avanti da secoli, essendo alla base di numerose delle cucine che ora riteniamo tradizionali. L’offerta gastronomica della Sicilia è tale grazie al *melting pot* di culture greche, musulmane e normanne che hanno caratterizzato la regione in millenni di storia; le *french fries* tipico street food olandese sono ovviamente frutto delle avventure coloniali di questi ultimi, così come il peperoncino, ingrediente principe dei curry indiani, non è certo un prodotto autoctono, ma venne portato dalle Americhe dai Portoghesi. La globalizzazione ha altresì permesso la diffusione ad un livello, per l’appunto, globale di tradizioni gastronomiche locali, rendendole dei marker (vedi nota 5) nelle loro destinazioni d’origine. Per esempio, la diffusione di più o meno autentici *Irish Pub* in varie parti del mondo ha permesso di dare ad un vasto pubblico un primo assaggio di quella che può essere una pub experience irlandese, contribuendo allo sviluppo del turismo verso lo stato così come alle esportazioni di birra locale (Hjalager e Richards, 2002). Tutto ciò

¹⁰ www.slowfood.it

¹¹ www.cittaslow.it

anche se spesso questi pub di irlandese hanno ben poco se non il nome e gli arredamenti in legno tipici dei più autentici locali delle Isole Britanniche. La stessa birra venduta, pur con brand irlandese come Guinness¹², Murphy's¹³ o Kilkenny¹⁴, è molto spesso prodotta sotto licenza in altri paesi.

Richards (2002) ritiene che questa standardizzazione e globalizzazione del patrimonio culturale locale, e per estensione anche di quello gastronomico, non sia per forza così negativa. Se il singolo prodotto infatti ben si presta ad una diffusione di respiro globale, altrettanto non si può dire dell'esperienza legata alla fruizione di quel prodotto, che rimane saldamente legata alla maniera che ogni differente cultura ha di consumarlo. È proprio sulla vendita dell'esperienza che devono concentrarsi gli sforzi dei management delle destinazioni in modo da riuscire a differenziarsi, in un mercato così competitivo, come peraltro già sottolineato precedentemente in questa tesi. Proprio riferendosi all'esempio dei pub irlandesi Richards afferma "*The product may be global, the staff may be able to speak English, the beer may be served in pints, but the experience is local*" (Hjalager e Richards 2002).

¹² Esempio più globalmente conosciuto di tipica *stout*, la birra Guinness è in produzione dalla metà del XVIII secolo. Il suo colore così scuro, quasi nero, deriva da una particolare tecnica di tostatura dell'orzo e particolare è anche la sua spillatura realizzata utilizzando carbo-azoto invece che anidride carbonica, che non disperdendosi nella bevanda la rende assolutamente priva di bollicine. Da www.guinness.com

¹³ *Stout* tipicamente irlandese, rispetto alla sua concorrente principale, la Guinness ha un gusto meno amaro e più maltato. Acquisita dal gruppo Heineken nel 1983, si è trasformato da marchio locale a globale ed è, nel 2006, la *stout* a più alto tasso di crescita mondiale. Da <https://www.rte.ie/news/business/2006/0222/73330-heineken/>

¹⁴ Prodotto di punta per l'esportazione della birreria Smithwick della città irlandese di Kilkenny, è una Ale ambrata con una schiuma molto compatta e persistente data da una spillatura ad azoto come quella della Guinness. È stata introdotta dall'azienda negli anni 60 per l'export, in particolare su mercati come Canada, Australia, Nuova Zelanda e Stati Uniti, dove è tutt'ora estremamente popolare. L'idea era realizzare una versione dal più elevato contenuto alcolico della Smithwick, che si definisce la Ale più antica d'Irlanda (la sua produzione iniziò nel 1710), e che avesse un nome più facilmente pronunciabile per i non irlandesi. Da www.diageo.com

1.5. Cibo e tradizioni culinarie patrimonio dell'umanità UNESCO?

Il ripetuto richiamo all'autenticità rimanda ad un altro dei grandi temi relativi alla tradizione gastronomica di una destinazione che diventa in sé stessa attrattiva turistica, vale a dire la sua appartenenza a pieno titolo al patrimonio culturale locale, o heritage.

Questo indissolubile legame tra cibo e cultura non è una novità ed è sostenuta da una notevole letteratura accademica (Ellis et al. 2018; Garibaldi 2020; McIntosh et al. 1995; Yeoman et al. 2016; Gheorghe et al. 2014; Hjalager 2002). Nel report dell'UNWTO (2012) si afferma come *“the design of any food tourism offering will not be viable if it does not take into account the cultural characteristic of the territory”*.

Non sorprende quindi che nel 2003 UNESCO adotti la Convenzione per la Salvaguardia del patrimonio culturale immateriale, in cui vengono iscritti per l'appunto beni immateriali, rappresentativi della diversità e creatività umana¹⁵.

Al 2021 sono stati riconosciuti come degni di inclusione nella Lista Rappresentativa del Patrimonio Culturale Immateriale 584 beni provenienti da 131 paesi del mondo. Di questi, il 3,69% sono legati alla preparazione di alimenti e il 2,34% a usanze legate al cibo.¹⁶

Tra questi, troviamo la cucina messicana tradizionale, la pesca dei gamberi a dorso di cavallo a Ostenda, l'arte del pane allo zenzero in Croazia settentrionale, il pasto gastronomico dei francesi, la cultura e tradizione del caffè turco, la dieta mediterranea e l'arte del pizzaiolo napoletano (D'Eramo 2017).

Così come nel caso dei beni materiali patrimoni dell'umanità UNESCO, è difficile quantificare l'impatto che la presenza di un bene in World Heritage List ha sui flussi turistici di una destinazione. Un recente studio di Canale et al. (2019) giunge alla conclusione che il rapporto tra turismo e WHL è ancora di complessa analisi e

¹⁵ Per essere candidabile il bene immateriale deve essere stato trasmesso di generazione in generazione, venire costantemente ricreato dalla comunità a cui appartiene, a cui deve altresì permettere di elaborare in maniera dinamica il senso di appartenenza sociale e culturale, promuovendo al contempo il rispetto per le diversità e per i diritti umani. Da <http://www.unesco.it/it/ItaliaNellUnesco/Detail/189>

¹⁶ <http://www.unesco.it/it/TemilnEvidenza/Detail/53>

soprattutto è difficile giungere a una conclusione definitiva data l'eterogeneità delle destinazioni con beni in lista. Il brand UNESCO è comunque riconosciuto a livello mondiale e potrebbe quindi giocare un ruolo come fattore di attrattiva per le destinazioni con un brand più debole. D'altra parte, spesso la valorizzazione di un bene che porta poi all'iscrizione in WHL deriva da un'industria turistica già di per sé florida e il brand UNESCO apporta dei benefici solo marginali (Canale et al. 2019).

1.6. Trend da sfruttare per lo sviluppo di una destinazione turistica come meta gastronomica

Per sviluppare una destinazione turistica come destinazione gastronomica è necessaria un'azione per step, come evidenziato da Anne-Mette Hjalager in *Tourism and Gastronomy* (2002). Ogni step prevede un maggior livello di complessità nella value chain e in particolare un maggior livello di integrazione tra i vari settori di offerta turistica e non del territorio.

- **Primo ordine, Sviluppo Indigeno.** È il livello basico, l'attività economica di sviluppo del turismo gastronomico avviene sfruttando le risorse, materiali ed immateriali, che già sono presenti nella destinazione. Il principale problema da risolvere è considerato quello della mancata comunicazione al turista delle particolarità culinaria locali. Si agisce in particolare a livello marketing quindi, includendo la gastronomia nella promozione della destinazione, brandizzando una serie di prodotti tipici - come per esempio è stato fatto con quelli della regione di Parma -, cercando di dare appeal turistico a fiere e sagre già presenti tradizionali sul territorio.
- **Secondo ordine, Sviluppo Orizzontale.** A questo livello si inizia a lavorare sulla qualità del prodotto offerto, partendo dal presupposto che un prodotto migliore porti a ricavi maggiori. L'imposizione di uno standard qualitativo più elevato può essere costosa per i supplier da implementare e arrivare a spingerne alcuni fuori dal mercato. Le attività compiute in questa fase comprendono per l'appunto

l'implementazione di standard riconosciuti (es. DOC, DOCG, DOP¹⁷) e la loro successiva comunicazione al mercato, così come l'adesione a sistemi di certificazione riconosciuti a livello internazionale come la Guida Michelin¹⁸, Gambero Rosso o il Presidio Slow Food. Tali sistemi devono avere criteri precisi, controlli qualità efficienti e devono necessariamente essere ben visti dal mercato, in modo da poter aggiungere valore alla destinazione.

- **Terzo ordine, Sviluppo Verticale.** A questo livello si procede con l'integrazione di attività collaterali al cibo ma che contribuiscano ad aumentarne il valore esperienziale. Si assiste di conseguenza a una rilocalizzazione dell'offerta di cibo, che passa da prerogativa del settore ristorativo ad includere, per fare degli esempi, gli alberghi, i musei, i trasporti pubblici. Rientra in questo livello l'apertura ai turisti di allevamenti, fattorie e fabbriche, preferibilmente con metodi di lavorazione tradizionali che possano soddisfare l'attrazione per il nostalgico cercata da molti visitatori. Il Craft Beer Tourism, di cui si parlerà estensivamente nei prossimi capitoli della presente tesi, fa parte di questo ordine di sviluppo, così come gli Itinerari Gastronomici. Questi sono uno dei più utilizzati prodotti turistici del settore, definiti dall'UNWTO come "un sistema che costituisce un'offerta turistica tematizzata e comprensiva, generalmente brandizzata, definita da uno o più itinerari in una data area geografica, con una serie di prodotti o siti turistici, quali fabbriche e ristoranti, che ruotano attorno ad un cibo, prodotto o piatto specifico, generalmente con una qualità distintiva" (UNWTO 2012). L'idea sostanziale è quella di unire diversi tipi di attrazioni

¹⁷ DOP sta per Denominazione di Origine Protetta, ed è una sigla ufficialmente riconosciuta a livello europeo. È andata a inglobare le due sigle tradizionali italiane DOC (Denominazione di Origine Controllata) e la più prestigiosa DOCG (Denominazione di Origine Controllata e Garantita). Da www.altroconsumo.it.

¹⁸ La famosa guida è nata a Clermont-Ferrand nel 1900, pubblicata dall'allora neonata azienda Michelin, per fornire indicazioni agli automobilisti su pompe di benzina e garage, con l'evidente intento di incentivare i viaggi in auto e di conseguenza la vendita di pneumatici. Di lì a poco introdurrà anche indicazioni gastronomiche, arrivando nel 1931 all'implementazione del sistema di stelle. 1 stella indica un'offerta interessante, meritevole di visita per approfondire la conoscenza di una destinazione; 2 stelle rappresentano i luoghi meritevoli di deviazioni; le prestigiose 3 stelle sono riservate ai ristoranti talmente rinomati da "valere il viaggio", realizzando così il turismo mosso da motivazioni gastronomiche nella sua forma più pura (D'Eramo 2017).

turistiche in un unico pacchetto tematizzato, in modo da prolungare la permanenza, la spesa e la soddisfazione del turista. I benefici non si fermano certo qui, andando a comprendere la possibilità di realizzare economie di scala e di scopo e di uno storytelling attorno al brand che aumenta coinvolgimento e soddisfazione, fidelizzando i clienti esistenti e andando ad intercettarne di nuovi (Addis e Miniero 2007). Si possono inoltre creare nuovi eventi, fiere e appuntamenti che presentano la gastronomia locale come focus principale, permettendo l'integrazione con il cibo di varie attività commerciali e non, così come un riallacciamento e una riscoperta delle tradizioni locali. Un ultimo esempio di attività da promuovere in questo contesto possono essere le lezioni di cucina, che permettono un miglioramento dell'esperienza generale del turista nella destinazione, un maggior coinvolgimento di un più ampio spettro di stakeholders locali ma, soprattutto, possono aiutare in una più efficace creazione di una positiva esperienza post consumo, o esperienza reificata (Addis e Miniero 2007, Luoh et al. 2020).

- **Quarto ordine, Sviluppo Diagonale.** È a questo livello che si sviluppa la conoscenza e il know-how relativi al cibo rapportato al turismo e la si rende commodity. Il target da perseguire non è più solo il turista, ma anche i professionisti del settore a cui si possono vendere i meccanismi, la visione e i concetti implementabili in altre destinazioni. Attività cruciali in questa fase comprendono scuole e corsi indirizzati prettamente a formare chef e professionisti del cibo; investimenti per aumentare la propria presenza sui media e ricerche sul campo per tenersi al passo con le tendenze del settore; convegni e festival indirizzati ai professionisti.

M. Stone nel suo contributo a *Report on Gastronomic Tourism in Italy* (Garibaldi 2020) cerca di identificare una serie di trend che vede come elementi comuni a tutte le più disparate nicchie appartenenti al food e drink tourism, ritenendoli quindi un utile strumento per le destinazioni in maniera che la propria offerta sia in linea con le principali richieste del mercato. Si vedrà come alcuni di questi trend vadano a confermare altri studi riportati precedentemente in questa tesi.

- È fondamentale una comunicazione onesta da parte della destinazione riguardo la propria offerta, in modo da creare nei turisti delle aspettative realistiche su come potrà essere articolata la loro esperienza di vacanza. Una comunicazione esageratamente enfatica, che porti ad una aspettativa eccessivamente elevata, non rispettata poi dalla destinazione, causa spesso più danni di un'offerta di livello non alto ma comunicata in maniera onesta (UNWTO 2012).
- È necessario essere in grado di combinare l'offerta gastronomica con altri interessi, che siano culturali, leisure o sportivi. Si parte dal presupposto che, pur esistendo il turista del cibo che visita la destinazione solo spinto da motivazioni culinarie, la maggior parte ha un'aspettativa di una serie di esperienze da vivere nella destinazione che vanno oltre il food and drink. (McIntosh et al. 1995; Fields 2002). Si dovrà quindi cercare di fare un lavoro di ricerca per scoprire i principali interessi dei vari segmenti target e creare dei tour specifici per ciascuno di loro.
- Non limitare la differenziazione di tour alle diverse nicchie di mercato, ma spingersi oltre offrendo una vasta gamma di tour all'interno di ogni nicchia. Un unico livello può anche soddisfare il cliente, ma non offre spunti per una visita ripetuta, perché si tratterebbe della medesima esperienza. È qui che entra in gioco un tour avanzato ad un prezzo premium che si possa costruire sulle basi del precedente, migliorandone altresì il ricordo nel lungo termine. Ricordiamo che una positiva esperienza post consumo o esperienza reificata aumenta di moltissimo la possibilità per la destinazione di trarre valore e di spingere il turista a visite ripetute (Addis e Miniero 2007).
- La semplicità con cui ciascun turista può creare il suo pacchetto turistico personalizzato ha di riflesso aumentato il desiderio di fruire di esperienze esclusive, che possano soddisfare le motivazioni di status e prestigio insite nell'attività turistica (Hjalager e Richards 2002). Bisogna quindi essere in grado di inserire quel quid in più alla propria offerta in modo da renderla più appetibile, aggiungendo valore rispetto alla tradizionale opera di coordinazione di una serie di esperienze che il turista potrebbe prenotare da solo. Un esempio può essere un incontro con il mastro birraio durante la visita ad una fabbrica di birra, o

l'accesso ad un settore non visitabile attraverso i tour classici durante la visita di uno stadio.

- I turisti spesso comprano cibo e bevande quando visitano una destinazione. È facile vederci un'opportunità per creare degli acquisti ripetuti, tramite ad esempio la sottoscrizione ad un club di prodotto. I principali benefici sono da ricercarsi, più che nei guadagni economici delle vendite, in quelli d'immagine dovuti alla costante interazione con il cliente.
- La sostenibilità è un fattore di interesse sempre più importante per i clienti, in particolare per i più giovani che vogliono pertanto comprare beni e servizi da aziende che hanno a cuore quanto loro l'ecologia e il rispetto dell'ambiente. Il primo passo per la destinazione deve essere quindi l'implementazione di un business model sostenibile, oltre che economicamente, dal punto di vista ambientale. Il secondo passo è comunicare in maniera efficace, onesta e realistica questa sostenibilità ai visitatori.

2. IL MERCATO DELLA BIRRA E LE SUE APPLICAZIONI TURISTICHE

2.1. La storia della birra e della sua produzione e commercializzazione

La birra, o una bevanda simile ad essa, è da millenni oggetto di consumo da parte dell'umanità, con prove a sostegno di una sua produzione fin dal 7000 a.C., in Cina così come nei millenni successivi in Egitto e in Europa. Una tavoletta di creta riportante una ricetta per la sua produzione è stata rinvenuta in Mesopotamia, datata attorno al 6000 a.C. Molte di queste "birre" sarebbero ora considerati vini, o altri prodotti di distillazione alcolica. Le prime testimonianze di produzione di birra in Europa risalgono al 3000 a.C., ma con la diffusione della cultura greca prima e romana poi è il vino a farla da padrone sulle tavole europee del periodo. La birra veniva infatti considerata, in particolare da parte dei romani, una bevanda degna solamente delle barbariche e non civilizzate popolazioni che vivevano al di fuori dell'impero. La bevanda vide una nuova e decisa diffusione nel V secolo d.C., con la caduta dell'Impero Romano d'Occidente e la conseguente occupazione da parte di popolazioni germaniche, gran consumatrici di birra, di larghe parti d'Europa.

Durante il periodo medievale la produzione brassicola si concentra nei monasteri, in maniera tra l'altro quasi del tutto esclusiva fino al XII-XIII secolo e concentrandosi in particolare nelle zone del continente dove il clima non consentiva la coltivazione vinicola. La birra prodotta dai monaci veniva poi offerta ai pellegrini di passaggio o ai poveri, venduta a nobili o taverne o consumata dai monaci stessi, che ne bevevano in grande quantità. Probabilmente la più importante innovazione avvenuta nel periodo è stata l'introduzione dell'uso del luppolo nel processo di produzione, permettendo una conservazione della bevanda più duratura e al contempo un bilanciamento della dolcezza del malto con l'amaro del luppolo. Prima del luppolo, alla

birra veniva aggiunto il “*grut*”¹⁹, una miscela di erbe utilizzate per darle sapore che doveva obbligatoriamente essere comprata dal regnante locale, prendendo quindi le sembianze di una vera e propria tassa, definita “*grutrecht*”. Il luppolo rese improvvisamente inutile il *grut*, minacciando però così le entrate dei governanti, che in molte zone d’Europa decisero quindi di proibirne l’uso. Questo ebbe delle importanti conseguenze sulla cultura brassicola dei paesi interessati, come Inghilterra, Olanda e Fiandre, da dove al giorno d’oggi provengono la maggior parte delle birre prodotte senza l’uso del luppolo.

La domanda di birra crebbe nel XV secolo, a seguito di un generale benessere economico posteriore alla grande epidemia di peste nera (1346-1353)²⁰ e alla contemporanea riduzione del consumo di acqua, spesso inquinata e tossica. Per bilanciare questo aumento di domanda nascono le prime birrerie commerciali, a cui fa da contraltare una drastica riduzione dell’importanza della produzione nei monasteri, importanza che crolla completamente con la laicizzazione del periodo napoleonico e la distruzione di molti di essi (Poelemans e Swinnen 2011).

¹⁹ All’interno di questa miscela si trovavano achillea millefoglie, mirica, artemisia, erica, marrubio, a cui si aggiungevano anche zenzero, chiodi di garofano, noce moscata, semi di anice, bacche di ginepro e cumino. Un mix aromatico simile, a cui si possono certamente aggiungere botaniche dalla provenienza globale sconosciute agli europei medievali, quali il curacao, è la base per la Wit Bier, o Bianca Belga, uno stile di birra caratterizzato dalla mancanza di luppolo durante la lavorazione o da una sua presenza quasi impercettibile, andando a creare un prodotto pesantemente ispirato a quello di periodo medievale. Da www.cantinadellabirra.it

²⁰ Arrivata probabilmente dalle steppe della Mongolia in Europa a fine 1347, e diffusasi lungo le vie mercantili, l’epidemia di peste nera ridusse la popolazione europea di circa un terzo nei 4 anni che infuriò nel continente. Tra le conseguenze più importanti ci fu lo spopolamento di vaste aree e un ovvio crollo demografico che ci mise più di un secolo ad invertirsi, ma anche un miglioramento delle condizioni economiche e di vita generali per i sopravvissuti e un generale riassetto, in positivo, dei dogmi che la società medievale europea aveva tenuto fino a quel momento.

Da https://www.treccani.it/export/sites/default/scuola/lezioni/storia/PESTE_lezione.pdf

2.2. Processo produttivo e tipologie di birra

La birra, al netto dei vari stili, presenta quattro ingredienti alla base del suo processo di produzione, il malto di cereali, il luppolo, il lievito e l'acqua. La tipologia di lievito utilizzata opera una prima importante distinzione di categoria tra le birre Lager e le birre Ale.

- Nella produzione della birra Lager si utilizza un lievito che attiva il suo processo di fermentazione a basse temperature (8-15 gradi), al contempo depositandosi sul fondo dell'alambicco. Queste birre sono quindi dette a bassa fermentazione, e si caratterizzano generalmente per un colore più chiaro e una maggiore bevibilità rispetto alle Ale, anche se all'interno di questa vasta tipologia rientrano stili molto diverse come le Pilsener²¹ o le Märzen²² (Poelemans e Swinnen 2011, Capitello et al. 2021).
- Al contrario, per produrre la birra Ale il lievito utilizzato fermenta a temperature più elevate (16-24 gradi) e durante il processo sale in superficie dell'alambicco, perciò queste birre vengono definite ad alta fermentazione. Questa è stata l'unica tipologia di birra consumata in Europa fino all'invenzione delle Lager a fine XIX secolo da parte di Sedlmayr e Dreher (Poelemans e Swinnen 2011, Capitello et al. 2021).

Una volta concluso il processo di fermentazione, la birra si presenta estremamente torbida a causa del residuo lievito in sospensione. A questo punto si opera una nuova importante distinzione tra le birre che vengono filtrate, in modo da ottenere un prodotto stabile più a lungo e brillante, e quelle che non vengono filtrate.

²¹ Deriva il suo nome dalla città di Plzen, in Boemia. Lager leggermente alcolica, generalmente dal colore dorato cristallino, si caratterizza per una nota amara molto marcata derivante dal luppolo. Da www.craftbeer.com/styles/german-style-pilsener

²² Tradizionalmente prodotta nel periodo primaverile (Märzen in tedesco vuol dire marzo) e invecchiata durante l'estate è una delle tipologie di birra caratteristiche del famoso Oktoberfest. Tipica della Germania meridionale, si caratterizza per forti note dolci del malto e un amaro del luppolo meno marcato rispetto ad altri stili. Da www.craftbeer.com/styles/german-style-marzen-oktoberfest

Alcuni stili richiedono la filtrazione, come le Pilsener, mentre altri richiedono la non filtrazione, come le Hefe Weissbier (Capitello et al. 2021).

Residui di lievito e batteri, che possono alterare il sapore del prodotto riducendone al contempo la data di scadenza, sono eliminabili con un processo detto pastorizzazione, dal nome del famoso microbiologo francese Louis Pasteur (1822-1895) che lo inventò, con il quale la birra viene portata ad una temperatura di 60 gradi per 20 minuti in modo da sterilizzarla. Il dibattito nella comunità brassicola riguardo la pastorizzazione è tuttavia ancora forte, dato che elimina anche micro organismi salutari e altera alcuni principi organolettici del prodotto. Esiste quindi un particolare stile di birra, definita cruda, che non viene sottoposta a pastorizzazione. Birra cruda era inizialmente sinonimo di birra artigianale, tuttavia ora sempre più marchi industriali ne producono, cavalcando l'onda dello spiccato interesse del mercato verso le birre artigianali (Capitello et al. 2021, Carvalho et al. 2018, Kraftchick et al. 2014).

2.3. Il mercato della birra

Durante le due guerre mondiali molta della manodopera era stata chiamata al fronte, e con il razionamento del cibo e la scarsità di grano, che era destinato principalmente alla produzione del pane, scarseggiavano anche le materie prime, come per esempio il metallo per i tappi che era necessario per l'industria bellica. Oltre a ciò, molti birrifici vennero riconvertiti a produzione militare, e molti altri vennero danneggiati o distrutti dai bombardamenti, in particolare quelli dell'Europa continentale. Per tutti questi motivi, nel secondo dopoguerra, la situazione per i birrifici era molto difficile: i costi per ricostruire le fabbriche o riconvertirne la produzione erano per molti proibitivi, in particolare dopo anni di sensibile flessione della domanda, e quindi si assistette a numerose acquisizioni e fusioni, che ridussero enormemente il numero di birrifici attivi, aumentandone al contempo la produzione media. Negli USA, il loro numero diminuì da 1816 nel 1900 a 407 nel 1950, a 123 nel 1980, con la produzione media che passò di riflesso da 2.6 milioni di litri a 219.2 milioni. Lo stesso accadde in

Europa. Nel Regno Unito, dai 6447 birrifici del 1900 si passò ai 142 del 1980, e la produzione media crebbe da 0.9 milioni di litri a 48.4 (Poelemans e Swinnen 2011). Un processo simile avvenne negli altri paesi. I grandi produttori, come Anheuser-Busch, inglobarono sempre più la concorrenza, aiutati dalla nascita dell'advertisement in TV, su cui potevano fare importanti economie di scala. Le cinque aziende produttrici più grandi degli USA passarono da uno share di mercato del 19% nel 1947 al 75% nel 1981 (Poelemans e Swinnen 2011).

Negli anni '80 la nascente globalizzazione iniziò ad interessare anche il mercato della birra, portando alla già citata ipercompetizione (D'Aveni 1994), con i grandi colossi globali sempre più alla ricerca di acquisire brand affermati localmente in modo da entrare in nuovi mercati. Di riflesso questo portò ad una ulteriore centralizzazione del mercato brassicolo, con i piccoli produttori incapaci di reggere la concorrenza con i nuovi grandi competitor venendo quindi da questi spesso acquisiti. È il caso della Birreria Pedavena, che dopo più di 70 anni di gestione da parte dei Fratelli Luciani, fondatori dell'azienda, viene nel 1974 acquistata dalla multinazionale olandese Heineken (Padovani et al. 1997). Si arriva quindi alla situazione odierna, un mercato cioè fortemente consolidato in cui nel 2017 i quattro principali produttori mondiali, cioè Anheuser-Busch InBev²³, Heineken²⁴, Carlsberg²⁵ e Molson Coors Beverage Company²⁶,

²³ Società leader mondiale nel mercato della birra con sede a Leuven, con il 28,2% dello share globale nel 2017 (Marketline 2019). Nasce nel 2008 con l'unione della società belga InBev e quella americana Anheuser-Busch. Nel suo portafoglio si trovano più di 500 brand, tra cui Corona, Stella Artois, Beck's, Hoegaarden e Leffe. Da www.ab-inbev.it

²⁴ Fondata ad Amsterdam nel 1873, la Heineken si è sviluppata da microbirrificio a conglomerato con l'11,1% di share di mercato (Marketline 2019). Tra i brand controllati troviamo Affligem, Amstel, Moretti, Ichnusa, Dreher e Desperados. Da sempre molto attiva nel marketing, in particolare di eventi sportivi, tra cui la Champions League di calcio e di rugby e la Formula Uno. La vecchia fabbrica nel cuore di Amsterdam è diventato un museo, l'Heineken Experience che, prima del COVID, attirava fino a 1.220.000 di visitatori all'anno. Da www.statista.com e www.heineken.com

²⁵ Società fondata a Copenaghen nel 1847, possiede il 5,5% dello share di mercato globale. Fu uno degli impiegati nei suoi laboratori, Emil Christian Hansen, a scoprire nel 1883 il lievito *Saccharomyces Carlsbergensis*, che prende il nome proprio dal marchio, fondamentale per la produzione delle birre di qualità Lager. Tra le sue controllate troviamo Tuborg e l'italiana Angelo Poretti. Da www.carlsbergitalia.it

²⁶ Società creata nel 2005 dalla fusione tra la americana Coors Brewing Company e la canadese Molson Brewery Inc., detiene il 6,8% del mercato mondiale della birra. Nel suo portafoglio

possiedono da soli il 51,6% delle quote di mercato globali (Marketline 2019, Capitello et al. 2021, Poelemans e Swinnen 2011).

Volendo segmentare il mercato della birra si può agire su diverse variabili. La prima differenziazione è la già citata differenza a livello di temperatura di fermentazione: la bassa fermentazione produce la birra lager, l'alta fermentazione la Ale. Le Lager costituiscono la stragrande maggioranza della domanda mondiale, anche in paesi tradizionalmente a produzione di Ale, come la Gran Bretagna²⁷, dove rappresentano il 75% del volume totale (Berkhout et al. 2014). Dal punto di vista della produzione, si opera una divisione tra birra industriale e birra artigianale. Data la rilevanza che la birra artigianale ha giocato e sta giocando nel mercato della birra questa differenziazione sarà approfondita più avanti in questo elaborato. Basandosi infine sul prezzo, le birre possono dividersi in cheap, premium e superpremium. È una distinzione che tuttavia oggi è poco chiara e varia da paese a paese, complicando il lavoro degli analisti che cercano di inquadrare il fenomeno, anche se in linea generale si può comunque affermare con un certo grado di veridicità che la differenza tra le tre categorie sia unicamente il prezzo. Non mancano tuttavia eccezioni, come la Gran Bretagna, dove la divisione tra cheap e premium è basata unicamente sul livello di alcol, con le Lager premium che partono da una percentuale alcolica del 4,5% e le premium Ale da una del 4,2% (Capitello et al. 2021). Le birre premium sono il segmento dominante, ma la crisi del 2008 ha cambiato radicalmente lo scenario, con le birre più economiche che hanno incrementato il loro share di mercato a spese proprio del settore premium. Anche le superpremium hanno tuttavia visto una radicale crescita delle vendite, in maniera apparentemente controintuitiva rispetto alla generale austerità economica seguita alla crisi. In realtà, come indagano gli studi di Berkhout et al. 2014, Aquilani et al. 2015 e Calvo-Porrà et al. 2017, la diminuzione della disponibilità

troviamo ovviamente molti marchi di birra, tra cui Foster's e Pilsener Urquell, ma anche di vino, liquori, distillati e bevande analcoliche. Da www.molsoncoors.com

²⁷ Quando nel Medioevo fu introdotto l'uso del luppolo nel processo produttivo della birra, in paesi come le Fiandre, l'Olanda e le Isole Britanniche il loro uso fu proibito per un lungo periodo, come metodo da parte delle autorità locali di evitare di perdere gli introiti garantiti dalla tassazione del *grut*. Anche a causa di ciò la maggior parte delle Ale moderne sono di produzione belga o britannica (Poelemans e Swinnen 2011).

economica per la gran parte della popolazione europea ha comportato un'accentuazione di una tendenza che già era in essere nelle precedenti decadi, cioè l'aumento del consumo di birra a casa piuttosto che in bar, pub e ristoranti. Il prezzo medio di una birra nel settore dell'ospitalità è indubbiamente più alto che in quello della grande distribuzione, permettendo ad una porzione di clientela che al pub non potrebbe permettersi una superpremium di poterla consumare a casa. La contemporanea tendenza di una sempre crescente fetta di mercato a ricercare la qualità del prodotto (Aquilani et al. 2015, Carvalho et al. 2017, Capitello et al. 2021) e l'attenzione posta alla salute e agli effetti che l'eccesso di alcolici ha su di essa ha portato alla situazione in cui spendendo la stessa cifra, se non di meno, si può consumare meno birra e di maggior qualità (Berkhout et al. 2014). Nel settore delle superpremium la tipologia più importante è senza dubbio quello delle birre artigianali (Capitello et al. 2021).

Non è semplice la definizione di cosa sia birra artigianale e cosa non lo sia, dato che spesso dipende dalle diverse regolamentazioni di ogni paese. Proprio per questo non esiste una definizione universalmente accettata (Capitello et al. 2021). In Italia la questione è stata chiarita con la Legge 154 del 28 luglio 2016, con cui "Si definisce birra artigianale la birra prodotta da piccoli birrifici indipendenti e non sottoposta, durante la fase di produzione, a processi di pastorizzazione e di microfiltrazione. Ai fini del presente comma si intende per piccolo birrificio indipendente un birrificio che sia legalmente ed economicamente indipendente da qualsiasi altro birrificio, che utilizzi impianti fisicamente distinti da quelli di qualsiasi altro birrificio, che non operi sotto licenza di utilizzo dei diritti di proprietà immateriale altrui e la cui produzione annua non superi 200.000 ettolitri, includendo in questo quantitativo le quantità di birra prodotte per conto di terzi" (Gazzetta Ufficiale 2016).

Il microfiltraggio pone già quindi un grande elemento di differenziazione tra birre artigianali e industriali, quantomeno in Italia; importante notare come se una birra artigianale non può essere microfiltrata, una birra industriale può essere non filtrata. Stesso discorso per la pastorizzazione, condizione necessaria ma non sufficiente a definire una birra artigianale. Differente è anche il processo di carbonatazione della birra; se nella produzione industriale spesso viene semplicemente aggiunta anidride

carbonica al prodotto imbottigliato, nel caso della produzione artigianale il procedimento è più complesso. Alla birra vengono aggiunti zuccheri e ulteriore lievito; una volta in bottiglia, il lievito consuma lo zucchero, producendo alcol e diossido di carbonio, carbonando quindi la birra in maniera naturale. C'è tuttavia un rovescio della medaglia, perché lasciare del lievito nella bottiglia rende la birra più sensibile a fluttuazioni della temperatura e quindi più difficilmente conservabile (Capitello et al. 2021).

Anche nelle materie prime utilizzate è riscontrabile una profonda differenza tra produzione di birra industriale e artigianale, grazie ad una ricerca, nel caso della seconda, della miglior qualità possibile per il prodotto attraverso ingredienti di pregio e in molti casi di provenienza locale, in modo da creare un legame forte con il territorio che, come vedremo, aiuta non solo con la sostenibilità ma anche con lo sviluppo del sito di produzione come destinazione turistica (Capitello et al. 2021, Rivaroli et al. 2021, Kraftchick et al. 2014, Murray e Kline 2015).

L'origine della produzione di birra definibile artigianale è riconducibile agli anni '80, quando i già citati grandi conglomerati ponevano barriere all'entrata spesso insormontabili per i piccoli produttori che si stavano affacciando sul mercato, come campagne di advertisement televisivo e non milionarie, o praticando in maniera aggressiva l'acquisizione dei competitors di dimensioni minori (Capitello et al. 2021, Poelemans e Swinnen 2011). Questo oligopolio di mercato si rifletteva anche sugli stili di birra che venivano prodotti, con una predominanza pressoché assoluta di Lager e "light Lager"²⁸. Questa situazione portò una certa fetta di produttori a creare un "contro movimento" che cercò di riportare in auge tipologie di birra tradizionali che erano state accantonate, quali le Ale, le Porter, le Bitter, le Stout e non solo. Questo movimento è

²⁸ Durante la prima metà del secolo scorso, gli USA furono colpiti da una scarsità di orzo da maltare per la produzione brassicola, a causa del razionamento durante le guerre mondiali e della cosiddetta *Dust Bowl*. In luogo dell'orzo si iniziarono ad utilizzare cereali più economici come riso e grano. La birra risultante era di colore più chiaro di una classica Lager e con una gradazione alcolica più bassa. Questo lungo periodo di produzione forzata di questo stile "light Lager" o "American Lager" la rese particolarmente popolare sul mercato, arrivando ad essere nel 2005 lo stile di birra più consumato negli Stati Uniti (Poelemans e Swinnen 2011).

stato informalmente definito “movimento dei microbirrifici”, con evidente riferimento alla ridotta scala su cui si trovarono ad operare. Per sopravvivere contro i colossi del settore, proponendo tra l’altro delle tipologie di birra che in quel periodo non incontravano del tutto i gusti del consumatore medio, alcuni di questi produttori pensarono di aprire al pubblico il processo produttivo, per farsi della pubblicità gratuita, educare i consumatori a degli stili brassicoli sconosciuti ai più e al contempo poter operare una vendita diretta dei loro prodotti saltando gli intermediari della grande distribuzione. È proprio grazie a questo fenomeno che la letteratura del settore ha iniziato ad interessarsi di come un sito di produzione di birra artigianale potesse affermarsi seguendo stilemi e procedure prese di peso dall’economia turistica, e come potesse quindi aiutare ad arricchire l’offerta turistica di una destinazione (Poelemans e Swinnen 2011, Capitello et al. 2021).

2.4. Il mercato italiano della birra

L’Italia non è un paese tradizionalmente legato al consumo di birra come può essere la Germania, la Repubblica Ceca o il Regno Unito. Patria della dieta mediterranea e quindi del vino, è stata tuttavia investita dalla “rivoluzione artigianale”, con una vera e propria proliferazione di micro birrifici, che sono passati da 40 nel 2005 a 850 nel 2015 (Assobirra 2018), rendendo l’Italia il terzo mercato di birra artigianale a livello europeo. Dallo studio di Berkhout et al. *“The Contribution made by Beer to the European Economy”*, del 2013, vediamo un consumo totale rimasto sostanzialmente stabile, anche se in leggerissima discesa nel periodo 2008-2012 (-0,7%), con un consumo pro-capite che ha avuto un incremento trascurabile del 0,3%, rimanendo comunque molto basso rispetto alla media di 70 litri annui dei paesi dell’Unione Europea: più nel particolare, rispetto ai 30 litri pro-capite annui italiani, troviamo 108 litri in Austria, 74 in Belgio, 105 in Germania, 72 nei Paesi Bassi, 98 in Polonia e persino 148 in Repubblica Ceca (Berkhout et al. 2013). A questo risultato prestano sicuramente il loro contributo anche i prezzi

maggiorati per la birra sia nel mercato *on trade* che in quello *off trade*²⁹, a causa in particolare di una tassazione più stringente: se un litro di birra in Italia nel 2012 costa 10,6€ sul mercato *on-trade* (con un aumento del 7,4% rispetto al 2008) e 1,98€ su quello *off-trade* (aumento del 9,4% sullo stesso periodo di tempo), in Germania costa 7,2€ e 1,05€, rispettivamente; in Austria, 6,6€ e 1,62€ (Berkhout et al. 2013).

	2008	2009	2010	2011	2012	Δ 2008-2012
Total consumption (in hectolitres)	17,766,000	16,855,000	17,249,000	17,715,000	17,636,000	-0.7%
Total consumer spending (in million euro)	9,731	9,125	9,488	9,849	9,725	-0.1%
Consumption of beer per capita (in litres)	29.4	28.0	28.6	29.8	29.5	+0.3%
Beer consumption on-trade (hospitality)	44.0%	44.0%	43.0%	41.8%	41.0%	-3.0%
Beer consumption off-trade (retail)	56.0%	56.0%	57.0%	58.2%	59.0%	+3.0%
Average consumer price in on-trade (1 litre, including taxes) (in Euro)	9.87	10.10	10.30	10.60	10.60	+7.4%
Average consumer price in off-trade (1 litre, including taxes) (in Euro)	1.81	1.85	1.88	1.94	1.98	+9.4%

FIGURA 1. DETTAGLI SULLA PRODUZIONE, CONSUMO E PREZZO DELLA BIRRA IN ITALIA NEL PERIODO 2008-2012. DA BERKHOUT ET AL. 2013

²⁹ Nel mercato delle bevande, si definisce canale *on-trade* la vendita attraverso il settore HoReCa (hotellerie, restaurant, caffè/catering), quindi nel caso della birra tutti quei prodotti che vengono acquistati e consumati dal cliente finale all'interno di aziende del settore dell'ospitalità e della ristorazione. Per *off-trade* si intende invece il mercato della grande distribuzione organizzata, come i supermercati in altre parole. Da www.osservatoriobirra.it

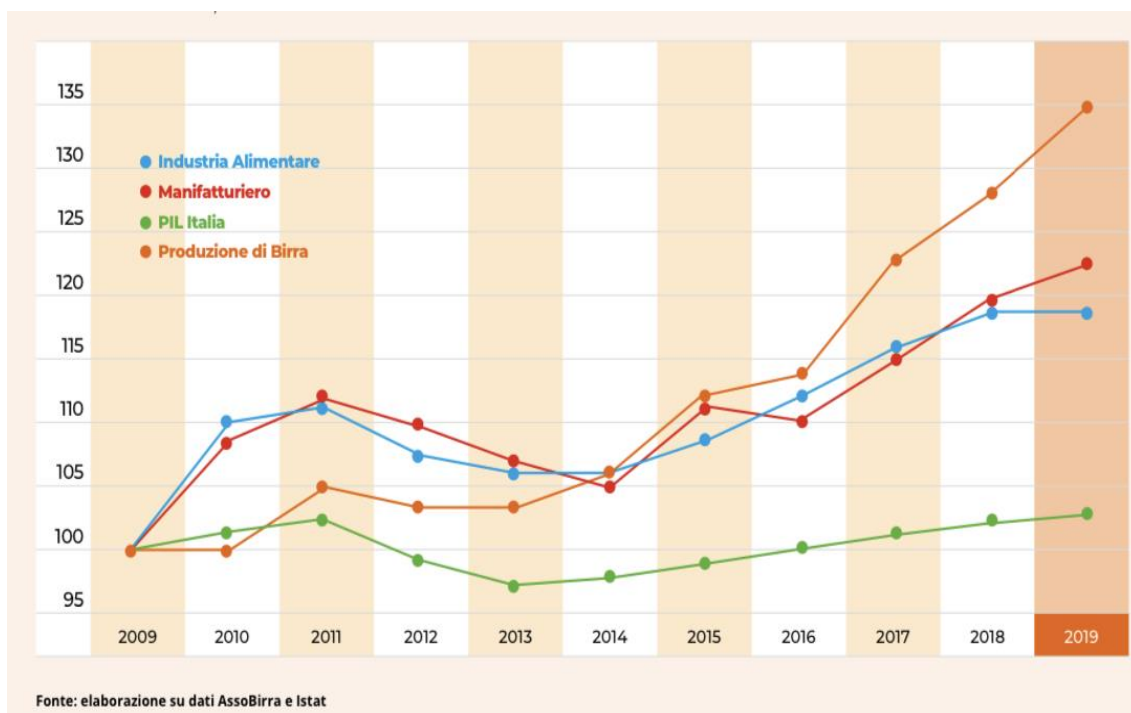


FIGURA 2. CRESCITA DELL'INDUSTRIA DELLA BIRRA IN ITALIA NEL DECENNIO 2009-2019, IN RAPPORTO A INDUSTRIA ALIMENTARE, MANIFATTURIERO E PIL DEL PAESE. DA ASSOBIIRRA 2019

Se in questo periodo analizzato da Berkhout et al. il settore ha vissuto una sostanziale tenuta, è nel secondo periodo del decennio 2009-2019 che ha vissuto il suo boom. La produzione è aumentata del 27,6%, con una decisa e sorprendente controtendenza rispetto all'economia italiana, che ha registrato nello stesso periodo un calo del PIL del 2,5%. Ovviamente questa crescita della produzione è stata accompagnata da una conseguente crescita della domanda, con il consumo di birra che ha segnato un +24% (nello stesso periodo i consumi totali sono cresciuti del 6%), ma ancora meglio hanno fatto le esportazioni che sono quasi raddoppiate (+98%), portando la vendita di birra italiana all'estero a livelli che non aveva toccato neppure precedentemente alla grande crisi economica del 2008. Ma lo spazio per un ulteriore sviluppo è ancora molto ampio, dato che il consumo pro-capite è ancora solo del 25/30% rispetto ad altri grandi mercati europei (siamo ancora a 34,6 litri annuali), mentre la produzione va da un quarto ad un settimo. Un'imposta sul consumo come già accennato molto alta pone delle barriere all'ingresso per nuovi player non facilmente superabili, e la birra è un bene la cui domanda è altamente sensibile al prezzo, con beni sostituti facilmente reperibili e anche più radicati nella cultura gastronomica del paese, come il vino (Assobirra 2019).

Come moltissimi altri nello stesso periodo, il settore ha però vissuto una profonda crisi nel 2020, con l'avvento dell'emergenza pandemica e i primi lockdown. Ciò ha comportato una brusca battuta d'arresto rispetto alla situazione dell'industria brassicola nel 2019, come sottolinea il report di Assobirra³⁰ di quell'anno: la produzione nazionale di birra era in aumento del 5% rispetto al 2018, a sua volta in crescita del 4,7% rispetto al 2017 (Assobirra 2018) e l'export era in crescita ben del 13%, portando di riflesso ad un corrispettivo aumento dell'occupazione di 3300 unità. Ne emergeva anche un consumo di birra che in ben più di un terzo dei casi è orientato al settore *on-trade*, quindi in bar, pub, ristoranti, hotel e discoteche, tutte attività fortemente colpite dalle restrizioni sanitarie prima da vere e proprie chiusure e poi da un pubblico che per forza di cose non guarda più alle occasioni di convivialità con lo stesso interesse e positività di un tempo. Per tutti questi e ulteriori motivi, nel 2020 la produzione di birra italiana è calata dell'8,4%, dopo un aumento che durava da 10 anni. Il consumo è sceso dell'11,4%, trascinato giù appunto in particolare dalla crisi del settore fuori casa, che ha ridotto le vendite della bevanda del 42% a livello europeo. Il consumo pro-capite è sceso a 31,5 litri annui dai 35,2 pre Covid e anche l'export ha registrato un calo del 4,8%, rimanendo tuttavia concentrato in paesi dalla forte tradizione birraria, a conferma della qualità del prodotto italiano (il 47,3% è destinato al Regno Unito) (Assobirra 2020).

Se l'intero comparto è stato duramente colpito, ancora di più lo è stata la nicchia della birra artigianale, con un calo di produzione e di riflesso del fatturato superiore al 70%. La natura di piccole³¹ o addirittura micro³² imprese di molti player del settore rende fondamentale il rapporto con i distributori diretti quali pub e ristoranti, settori

³⁰ Assobirra, Associazione dei Birrai e dei Maltatori, "rappresenta il cuore della filiera italiana della birra e riunisce le principali aziende che producono e commercializzano birra e malto in Italia". Fondata nel 1907, le aziende del settore che ne fanno parte coprono più del 90% della produzione brassicola nazionale e oltre il 71% della birra consumata in Italia. Da www.assobirra.it

³¹ Si definisce piccola impresa un'impresa che ha meno di 50 occupati e un fatturato annuo oppure un totale di bilancio annuo non superiore ai 10 milioni di euro. Da Raccomandazione Commissione Europea 2003/361/CE.

³² Si definisce micro impresa l'impresa che ha meno di 10 occupati e un fatturato annuo oppure un totale di bilancio annuo non superiore a 2 milioni di euro. Da Raccomandazione Commissione Europea 2003/361/CE.

estremamente colpiti dalla crisi, oltre a renderle meno in grado di reggere il colpo della crisi con eventuali capitali in riserva. Il calo della produzione di birra artigianale è addirittura del 31% e sono innumerevoli le imprese che non hanno retto e hanno dovuto chiudere (Assobirra 2020).

Ma i segnali di ripresa ci sono tutti. In primo luogo, gli italiani non hanno perso interesse verso il consumo di birra, e 1 su 4 ha continuato a consumarla con amici e parenti in videochiamata nei periodi di lockdown più duro. Secondo una ricerca di mercato condotta da Doxa, viene preferita ad altre bevande in particolare per il gusto (60% degli intervistati), per le possibilità di abbinamento a piatti della tradizione culinaria italiana (28%) e per la condivisione, convivialità e benessere a cui la birra è indissolubilmente legata. Per l'86% degli intervistati è infatti adatta a qualunque occasione e favorisce la socializzazione. Importante, in particolare per il fortemente colpito settore della birra artigianale, riuscire a reinventarsi ed abbracciare nuovi canali di distribuzione alternativi al tradizionale HoReCa, come l'e-commerce e il delivery. Infatti, con la rivoluzione digitale che ha avuto una forte accelerata proprio a causa della crisi pandemica, lo stesso si può dire dell'acquisto online di birra e altri alcolici. Il 19% degli italiani acquista in rete birra, e di questi il 25% ha cominciato a farlo proprio durante il primo lockdown. I maggiori vantaggi riconosciuti a questo canale di distribuzione, oltre all'ovvia sicurezza sanitaria e possibilità di accedervi anche dall'isolamento, sono la possibilità di potersi informare maggiormente prima dell'acquisto (69% dei rispondenti) e di avere una maggiore quantità di scelta rispetto agli scaffali di un supermercato (43%) (Assobirra 2020).

2.5. La produzione di birra come attrattiva turistica

Come abbiamo visto nel precedente capitolo, nella visita ad una destinazione turistica cibo e bevande tipiche e di qualità sono in cima alla lista delle aspettative del turista per poter vivere un'esperienza positiva (Bujdosò et al. 2012). Il vibrante settore della produzione artigianale, che non riguarda solo la birra ma anche il vino e i vari

distillati, sta formando una fetta di consumatori non solo disposti a pagare un prezzo premium per una qualità riconosciuta come superiore, ma anche interessati alla visita ai settori di produzione di questi prodotti (Knollenberg et al. 2021, Bujdosò et al. 2012, Plummer et al. 2005).

D'altronde il rapporto molto stretto tra mercato della birra e settore dell'ospitalità è ben noto. Un terzo della produzione europea di birra viene consumata *on-trade*, creando quindi molti più posti di lavoro e indotto rispetto a quando il consumo della bevanda avviene in ambiente domestico. Infatti, se il 67% della birra europea è venduta attraverso la grande distribuzione, il revenue generato dalla vendita nel settore dell'ospitalità costituisce il 76% del totale, a causa naturalmente del maggior numero di intermediari che intervengono e una maggiore tassazione, che tuttavia varia da paese a paese. Questa tassazione risulta in un maggior ricavo anche per le casse degli stati, che nel 2012 a livello continentale hanno raccolto 13 miliardi di euro in IVA sulla vendita di birra *on-trade*. Inoltre, secondo il report di Berkhout et al. del 2013, nel 2012 1,4 milioni di posti di lavoro nel settore dell'ospitalità europeo erano direttamente legati alla vendita di birra. In altre parole, la vendita di birra *on-trade* genera più introiti lungo tutta la filiera, più posti di lavoro e in definitiva più vantaggi a livello macroeconomico rispetto alla corrispettiva vendita *off-trade* (Berkhout et al. 2013). Tuttavia, la percentuale di birra consumata in ambiente domestico era già in aumento nel quadriennio analizzato da Berkhout, con un calo dei consumi *on-trade*, che passano dal 38% del 2008 al 33% del 2012, con una molto probabile causa da ricercarsi nella diminuzione di disponibilità economica delle persone a seguito della crisi del 2008. Un altro colpo al settore *on-trade* lo ha poi dato la pandemia di Covid-19, e i conseguenti lockdown, restrizioni e modifiche dei nostri stili di vita, meno improntati alla socialità che in passato (Berkhout et al. 2013).

Uno dei primi e più importanti contributi di letteratura scientifica sul turismo della birra è "*Beer Tourism in Canada along the Waterloo-Wellington Ale Trail*", di Plummer, Telfer, Ashimoto e Summers, redatto e accettato nel 2003 e pubblicato su *Tourism Management* nel 2005. La definizione di turismo della birra che viene formulata, che sarà generalmente accettata dalla successiva letteratura accademica, lo rappresenta come "la visita a birrerie, festival della birra e spettacoli sulla birra, per cui

l'assaggio della birra e l'esperienza delle peculiarità del luogo di produzione della birra risultano i principali motivatori del viaggio" (Plummer et al. 2005). La maggioranza delle birrerie non sono nate come attrattive turistiche, ma per l'appunto come luoghi di produzione; come visto, sono le piccole birrerie artigianali che pensarono di rendere pubblico il processo produttivo primariamente come vetrina per la successiva vendita. Il loro successo ispirò anche marchi globali, con l'apertura per esempio e della Heineken Experience³³ ad Amsterdam nel 1991 e della Guinness Storehouse³⁴ a Dublino nel 2000.

Bujdosò et al. (2012), distinguono due diverse di tipologie di turismo della birra, che si differenziano sulla base dell'importanza che la birra copre nelle motivazioni di viaggio del turista, contraddicendo quindi quantomeno parzialmente Plummer et al. (2005) per cui come visto si deve considerare turismo della birra quando la bevanda è motivatore principale del viaggio. Per Bujdosò et al. (2012) la birra può invece trattarsi della motivazione principale e scopo ultimo della visita, oppure di un plus della destinazione che però è essa stessa motivo di visita, per quanto collegata alla birra. Vediamo alcuni esempi di attrattive turistiche brassicole che possano rientrare nelle succitate categorie, partendo da quelle tipiche di un viaggio che ha il consumo di birra al centro degli interessi del turista.

- Una delle forme più popolari di turismo della birra è sicuramente l'assaggio della produzione birraia locale di una particolare destinazione. La concezione di un

³³ Il museo interattivo dedicato al prodotto di punta del conglomerato Heineken nasce negli antichi locali produttivi del birrifico, chiusi nel 1988 quando i suoi spazi non erano più funzionali a soddisfare la sempre crescente domanda. Nel 1991 riaprì al pubblico col nome di *Heineken Treat and Innovation Center*, offrendo un tour guidato che divenne in breve una delle principali attrazioni turistiche di Amsterdam. Nel 2001 cambiò il nome in Heineken Experience, e nel 2008 riaprì dopo una ristrutturazione che rese l'esperienza più interattiva, con un focus maggiore sul processo produttivo e con delle nuove sezioni dedicate al sempre crescente coinvolgimento di Heineken come sponsor sportivo. Da www.heinekenexperience.com

³⁴ Il Guinness Storehouse sorge nei locali dove fino al 1988 fermentava la birra Guinness, venendo poi pesantemente ristrutturato e trasformato in un centro espositivo su 5 piani più un attico, il gravity bar, dove si può gustare una pinta ammirando Dublino da un punto di osservazione privilegiato. Ogni piano è dedicato ad un diverso ambito dell'azienda, dalle sue origini, al processo produttivo, al particolarissimo e riconoscibilissimo marketing fino alla possibilità di imparare la corretta spillatura per una pinta perfetta. Da www.guinness-storehouse.com

tour legato alla birra è un ottimo motivatore per spingere il turista a prolungare la propria permanenza nella destinazione, con ovvi benefici per il tessuto economico locale, anche quello non direttamente legato alla birra. Questi tour sono spesso organizzati da enti dedicati: nel Regno Unito troviamo per esempio www.visitabrewery.com.uk, che racchiude alcune delle principali birrerie aperte al pubblico del paese, ma è una tipologia di turismo molto richiesta in particolare in Repubblica Ceca, Austria e Germania, rispettivamente primo, secondo e terzo paese al mondo per consumo pro capite di birra nel 2018 (Capitello et al. 2021). In Canada troviamo la *Ale Trail* che attraversa le regioni di Wellington e Waterloo, al centro del già citato trattato accademico di Plummer et. al (2005). Una delle tipologie di tour più popolari è il cosiddetto *pub crawl*, l'azione di bere in diversi pub nell'arco della stessa serata, solitamente raggiungendoli a piedi (o, idealmente, strisciando, da qui il nome). Moltissime città, anche quelle non direttamente associate con la birra, hanno un loro *pub crawl*, come il "*Bier-Tour durch München*" a Monaco di Baviera³⁵, il "*Scottish Stockport Ale Trail*" a Edimburgo³⁶, o il "*Prague Pub Crawl*" nella capitale ceca, che si autodefinisce il più grande *pub crawl* d'Europa³⁷. Simile ai *pub crawl* europei è il veneziano *Bacaro Tour*, dove per tradizione non può esserci la birra al centro dell'esperienza, ma la caratteristica *ombra de vin*³⁸. Anche l'Italia, nonostante sia una nazione non tradizionalmente associata con la birra, ha come vedremo un vibrante tessuto economico brassicolo, in particolare a livello micro birrifici artigianali. Tessuto che è possibile esplorare con tours come quello organizzato dai ragazzi di Italy Beer Tours, autori anche del primo trattato sul movimento della birra artigianale in Italia, "*Italy: Beer Country*" (Jansing, Vismara 2014). Spesso l'assaggio di birra è strettamente legato ad un menù appositamente studiato per accompagnarne la degustazione esaltandone nel contempo le

³⁵ Da <https://www.biertour-muenchen.net/>

³⁶ Da <https://www.visitscotland.com/blog/food-drink/rail-ale-trails-scotland/>

³⁷ Da <https://pubcrawl.cz/en/>

³⁸ Da <https://www.bacarotourvenezia.com/cose-un-bacaro-tour/>

tipicità. Non solo, ma in certi casi si integra la birra nel piatto in modi peculiari e caratteristici, cucinando o marinando le pietanze nella bevanda.

Come precedentemente esposto, a volte la birra è un accessorio più o meno rilevante dell'esperienza ma non è essa stessa motivazione principale della visita. Vediamone alcuni esempi.

- Certi pub diventato essi stessi un luogo di attrattiva turistica in virtù del valore storico o culturale che ricoprono. In questi casi, pur essendo il pub ovviamente intrinsecamente legato alla birra e alla sua consumazione, essa passa in secondo piano rispetto all'edificio in sé e a ciò che rappresenta, non permettendo, secondo la definizione di Plummer (Plummer et al. 2005) di definire questi visitatori come veri e propri turisti della birra. Esempi di questo genere di locali possono essere U Fleku³⁹ e U Kalicha⁴⁰ a Praga o Temple Bar⁴¹ a Dublino.
- I festival della birra sono tra gli eventi che attirano più turisti e visitatori in una destinazione. Tra questi, il più famoso ed universalmente conosciuto è molto probabilmente l'Oktoberfest, che anima la città di Monaco ogni anno dalla metà di settembre a inizio ottobre. Il numero di arrivi è cresciuto da 3.74 milioni nel 2000 ai 6,59 milioni del 2014, con una suddivisione sostanzialmente equa tra stranieri (49.5%) e locali (50,5%) (Harrington et al. 2017). Nonostante la birra sia ovviamente una parte integrante dell'esperienza, sono numerosi gli elementi che concorrono, in differenti misure, ad una positiva soddisfazione del cliente. In uno studio di Harrington et al. del 2017, i ricercatori individuano diciassette diversi

³⁹ Questo pub e micro birrificio, che prende il nome dall'orologio che adorna la facciata, è considerato il più antico della capitale ceca, datando la sua apertura addirittura al 1499. All'interno dei suoi locali, trova spazio anche un museo sulla produzione della birra. Da www.ufleku.cz

⁴⁰ Dal ceco "il calice", il pub U Kalicha deve la sua fama e la sua attrattiva turistica, oltre che alla verace cucina boema, alle pils locali e alla musica folkloristica dal vivo, alla sua presenza della famosissima opera antimilitarista dell'autore Jaroslav Hasek "*Il buon soldato Sc'Veik*". È proprio da questo locale che il protagonista del libro partirà per il fronte, arruolato nell'esercito austroungarico nell'asilo Prima Guerra Mondiale. Da www.ukalicha.cz

⁴¹ Bar più famoso all'interno del frequentatissimo quartiere dublinese dallo stesso nome, centro della movida cittadina, che attira locali così come turisti. *The Temple Bar* apre nel 1840 e si specializza, oltre che ovviamente nelle birre locali, nel whiskey. Da www.thetemplebarpub.com

fattori di attrattiva ricercati dal turista nella sua esperienza all'Oktoberfest, fattori che con evidenti differenziazioni, sono applicabili in toto al settore dei festival della birra. Solo per citarne alcune, troviamo l'aspettativa di immersione nella verace cultura bavarese, il godere della generale atmosfera del festival, la qualità della musica dal vivo, del cibo e delle bevande, conoscere nuove persone, flirtare con potenziali nuovi partner e ovviamente anche poter bere una grande quantità di birra. Questi e i molti altri fattori di attrattiva vengono poi divisi in varie categorie, a seconda della maniera in cui incidono sulla soddisfazione e insoddisfazione del visitatore. Ci sono i *dis-satisfiers*, quegli elementi anticipati come presenti e che portano ad insoddisfazioni se l'aspettativa non è rispettata e la cui presenza incrementa la soddisfazione ma ad un rateo sensibilmente minore. In termini matematici, potremmo definirli elementi necessari ma non sufficienti. Nel caso dell'Oktoberfest, si tratta della generale aspettativa di festa e convivialità che deve permeare il festival. La seconda categoria di classificazione dei fattori di attrattiva racchiude i cosiddetti *satisfiers*, la cui presenza è ovviamente gradita dal visitatore e che, contrariamente a quanto accade con i *dis-satisfiers*, ne innalza percettibilmente il livello di soddisfazione. Questa categoria racchiude il maggior numero di elementi tipici del festival, e rappresenta il settore in cui è più conveniente agire ed allocare risorse. Possiamo trovare quindi le aspettative di un alto livello qualitativo di cibo e bevande, l'esperienza della cultura bavarese, un servizio funzionale, la conoscenza di nuovi gruppi di persone e perfino vedere il personale della fiera vestito con il tradizionale abbigliamento della Baviera. Infine, gerarchicamente all'ultimo posto troviamo gli attributi definiti come *delighters*, elementi non attesi dal cliente ma che se presenti possono innalzare notevolmente la sua soddisfazione generale, solamente tuttavia se gli elementi *dis-satisfiers* e *satisfiers* sono presenti e di qualità sufficiente. In altre parole, i *delighters* sono ottimi per rendere ancora più indimenticabile l'esperienza del festival, ma la loro presenza non basta da sola a compensare un'esperienza negativa nelle aspettative più *core*. Gli elementi individuati che rientrano in questa ultima categoria sono la

possibilità di conoscere nuovi partner, quella di poter bere un grande quantitativo di alcool senza conseguenze legali e sociali e infine l'occasione di acquisto di souvenir unici come ricordo dell'esperienza (Harrington et al. 2017, Bujdosò et al. 2012).

- I già citati musei della birra possono attirare una clientela non interessata unicamente o primariamente alla bevanda, ma anche alla cultura del luogo o al significato storico dell'edificio che li ospita. In più, in certi casi la collezione può essere trovata in un luogo diverso da quello della fabbrica, come nel caso della Heineken Experience di Amsterdam o del Dreher Museum⁴² di Budapest. Non solo la birra può essere al centro di un'esposizione museale, ma anche i suoi ingredienti, come testimonia il museo del luppolo a Poperinge, in Belgio (*The Hop Museum*) o a Wolnzach, in Germania (*Deutches Hopfenmuseum*), o strumenti legati alla sua produzione, consumazione e distribuzione, come il *De Biertempel* di Bruxelles, negozio talmente vasto da costituire quasi un museo, o il *Beer Can Museum* a East Taunton, Massachusetts, che espone più di 5000 differenti lattine di birra (Bujdosò et al. 2012).
- Ovviamente, come già accennato, anche i birrifici possono essere una destinazione turistica, naturalmente resi visitabili solo in alcune parti e adeguatamente attrezzati allo scopo. In Repubblica Ceca, la quasi totalità dei birrifici presentano un più o meno sviluppato centro visitatori e dei tour guidati,

⁴² Nonostante il nome, questo museo non è direttamente legato al marchio di birra italiano Dreher, facente parte del conglomerato Heineken. Trae infatti le sue origini dal *Kőbányai Serfőző Társaság*, un birrificio ungherese di Budapest acquisito nel 1862 dal magnate austriaco Anton Dreher, già proprietario di una fabbrica a Vienna e che ne aprirà poco dopo un'altra a Trieste, tutte città facenti a quel tempo parte dell'Impero Austro-Ungarico. Sarà proprio la fabbrica di Trieste a venire acquisita nel 1928 dai Fratelli Luciani della Fabbrica in Pedavena, asset passato infine ad Heineken con l'acquisizione di quest'ultima. Per quanto riguarda il birrificio ungherese, già nel 1905 sotto la guida di uno dei figli di Anton Dreher Jr. diventò in una certa misura autonomo dalla sede centrale austriaca, cambiando il nome in *Dreher Antal Kőbányai Serfőzdeje*, dominando il mercato ungherese fino alla fine della seconda guerra mondiale quando, statalizzata dal nuovo governo filo-sovietico, prese il nome di *Kőbányai Sörgyarak Nemzeti Vállalat*. Acquisita dal colosso del settore SAB nel 1993, confluito poi nel colglomerato SABMiller, riprese ad utilizzare l'originario nome Dreher, denominandosi *Dreher Sörgyarak Ltd*. Nel 2017 viene infine venduta al gruppo cinese Asahi. Da www.beerandbrewing.com, sezione Anton Dreher.

come quello dello storico stabilimento della Pilsner Urquell a Plzen. Lo stesso dicasi della Germania, del Regno Unito e perfino dei monasteri belgi produttori della esclusiva birra trappista⁴³. Per esempio, uno di questi è il monastero di San Sisto nella cittadina belga di Westvleteren, fondato da monaci cistercensi della stretta osservanza nel 1831. Già nel 1838 ci sono testimonianze di una produzione birraria, esclusivamente per uso di sostentamento dei monaci e non destinato alla vendita. Già nel 1839 però il re Leopoldo I concede al monastero la licenza di birrificio, che espande così la propria attività produttiva fino ai 6000 ettolitri annuali attuali. Particolarità di questa birra è che l'acquisto può essere fatto solo in loco, prenotando tramite il sito un ritiro presso l'abbazia; un'ottima occasione per visitare al contempo la splendida struttura e godere un po' della pace della vita monastica⁴⁴Ma gli esempi non mancano neppure in Italia. Lo stupendo edificio in stile Liberty del birrificio Angelo Poretti a Induno Olona (VA) offre un tour nelle sue affascinanti sale, e lo stesso si può dire dello storico birrificio a Pedavena dell'omonimo brand (Bujdosò et al. 2012).

- Motivazione di viaggio interconnessa all'interesse per la birra può essere anche l'acquisto di souvenir correlati e soprattutto il collezionismo di tali oggetti. Tra gli hobby più curiosi troviamo la tegestologia, il collezionismo dei volgarmente detti sottobicchieri di carta⁴⁵. I veri appassionati non solo visitano pub e birrerie per arricchire la propria collezione, ma sono assidui frequentatori delle fiere di settore dove hanno l'occasione di comprare o scambiare i pezzi più rari. Per supportare e sviluppare questo e altri hobby legati al collezionismo di oggetti

⁴³ Per fregiarsi della definizione di birra trappista, dev'essere prodotta all'interno di un'abbazia appartenente all'ordine dei Cistercensi della stretta osservanza, seguire scrupolosamente il formulario e l'intero processo deve svolgersi sotto l'esclusivo controllo della comunità monastica. Il ricavato dalla vendita dev'essere infine destinato esclusivamente ad un uso caritatevole. Date la stretta regolamentazione, non deve sorprendere che nel 2019 sono solo dodici i marchi di birra propriamente definibili trappisti, di cui sei belgi, due olandesi, e uno per paese tra Austria, Italia, Inghilterra e Stati Uniti. Da www.fermentobirra.com.

⁴⁴ Da www.sintsixtus.be

⁴⁵ Questi sottobicchieri, anche se ora sono usati esclusivamente per appoggiare il bicchiere e non bagnare il tavolo, traggono il loro uso originario dalla necessità di coprire la birra tra una sorsata e l'altra per evitare che insetti potessero caderci dentro. I più abienti non ne avevano bisogno, potendo contare su elaborati boccali in ceramica o porcellana con un tappo richiudibile (Bujdosò et al. 2012).

legati alla birra, le associazioni di settore hanno indetto festival annuali molto specifici, come il *British Beermat Collectors Society*, dedicato appunto alla tegestologia, o il *Australian Beer Can Collectors Association*, che come dice il nome attira degli appassionati accumulatori di lattine di birra (Bujdosò et al. 2012).

2.6. Segmentazione della domanda turistica relativa alla birra

Come le aziende operanti in ogni altro settore imprenditoriale ed economico, anche quelle turistiche necessitano di identificare il loro consumatore target per poterli comunicare in maniera il più possibile precisa ed efficace la propria offerta. Il mercato tuttavia molto raramente presenta una domanda uniforme, a causa di una percezione del bisogno differente tra i vari individui. Diventa perciò necessario essere in grado di leggere la domanda in modo da individuare gruppi eterogenei tra loro ma omogenei al loro interno, definiti segmenti. Un segmento è infatti definito come *“un insieme di consumatori che possiedono una percezione simile di un bisogno, delle sue caratteristiche e delle motivazioni che a questo si accompagnano, diversa da quella di altri gruppi di consumatori, e che sviluppano un comportamento omogeneo nella soluzione del problema rappresentato dal bisogno”* (Casarin 2007). Il processo di identificazione di questi segmenti prende il nome di segmentazione e si svolge in una serie di passaggi.

- Si inizia con la **revisione delle conoscenze della domanda**, un’analisi cioè di ciò che si conosce del proprio mercato attuale e potenziale, con lo scopo di valutare la fattibilità e l’opportunità della segmentazione.
- Si procede poi con la **selezione delle variabili** secondo cui operare la segmentazione, che devono rispettare i criteri di misurabilità, comprensibilità e attendibilità. Si deve essere quindi in grado di misurarle empiricamente e di comprenderne i termini in maniera chiara e univoca, oltre ovviamente a dover presentarsi come attendibili.

- A questo punto si prosegue con la vera e propria **identificazione dei segmenti di mercato** sulla base delle sopracitate variabili.

Vediamo ora, nel caso della domanda turistica quali sono le variabili di segmentazione maggiormente utilizzate (Rispoli e Tamma 1995).

- Lo **scopo o motivazione del viaggio**, la raccolta dati è normalmente molto semplice e permette di creare dei segmenti piuttosto ampi, ulteriormente divisibili in segmenti minori secondo altre variabili.
- Le **variabili geografiche**, cioè il luogo di provenienza del turista su base che può andare dal continentale, al nazionale fino al locale. La loro rilevanza deriva in particolare dal supporto che offre all'impresa nella decisione della ripartizione del budget di comunicazione, dando infatti indicazioni su quali aree geografiche sarebbero più sensibili ad una campagna di marketing. Anche in questo caso, la raccolta dati è molto semplice, anche solo risalendo ai dati della singola prenotazione, ma i segmenti creati sono talmente ampi ed eterogenei che una segmentazione ulteriore diventa necessaria.
- Le **variabili demografiche e socioeconomiche**, come ad esempio età, sesso, livello di istruzione e composizione e dimensione del nucleo familiare. Sono le più facili da reperire e da misurare, tuttavia non danno alcuna indicazione sulle abitudini di consumo del cliente.
- Le **variabili psicografiche**, utilizzate in misura minore a causa dell'elevato costo delle ricerche di mercato necessarie. Si indagano gli stili di vita dei consumatori, gli interessi, gli hobby, i valori e le opinioni, ovviamente quando questi si traducono in un comportamento di consumo specifico.
- Le **variabili comportamentistiche**, basate sull'osservazione del comportamento del turista nei riguardi in un particolare prodotto o brand. Esempi di questi comportamenti sono la fedeltà al brand, la frequenza, intensità e timing di utilizzo e le occasioni d'acquisto.
- Le **variabili partecipative**, per le quali si prende in considerazione la partecipazione del cliente alla produzione e all'erogazione del prodotto.

- Le **variabili secondo benefici attesi**, basate quindi per l'appunto sui benefici attesi dall'utilizzo del prodotto. Anche queste, come quelle psicografiche, sono di difficili e costosa misurazione, ma al contempo sono molto utili perché offrono indicazioni dirette per la strutturazione dell'offerta di marketing.

Una volta individuati secondo tutte od alcune delle variabili sopra citate i segmenti di mercato di interesse, l'ultimo passaggio da compiere è stabilire a quale o a quali di questi segmenti indirizzare la propria offerta. Si può decidere di servire genericamente tutto il mercato, il cosiddetto **marketing univoco o offerta indifferenziata**, ormai praticabile solo in contesti molto particolari. Si può puntare su una serie di segmenti, praticando quindi un'**offerta differenziata o marketing intensivo**, o si può infine servire un singolo segmento, mettendo in atto un **marketing concentrato o di nicchia** (Casarin 2007).

Questo processo come detto è valido per l'analisi di ogni settore di mercato, quindi anche per cercare di identificare con più precisione il turista della birra. Per poter efficacemente rivolgersi a questa nicchia proponendo un'offerta che possa interessare e attrarre in una destinazione, è quindi necessario uno studio approfondito di chi sia il tipico appassionato bevitore di birra artigianale (ma non solo) e che abbia un interesse ad espandere la sua conoscenza nel settore con per esempio visite a birrerie, pub musei o attendendo a festival. Sono piuttosto numerosi i contributi della letteratura accademica all'argomento, partendo spesso da questionari sottoposti ai visitatori di una particolare destinazione legata alla birra, arrivando come vedremo a risultati in linea di massima sovrapponibili.

Kraftchick e Byrd, dell'Università del Massachusetts nel 2011 conducono uno studio tramite questionario riguardante i visitatori delle birrerie artigianali del North Carolina. Ne emerge una maggioranza di rispondenti locali (68% a fronte di 32% turisti). Andando ad analizzare proprio la porzione di turisti, il gruppo medio era composto da 3,27 adulti, con una permanenza media di 3,16 notti. Il 60,7% di loro erano uomini, il 75,3% di loro con un diploma universitario. Quasi il 75% aveva un impiego full time che nel 51,4% dei casi garantiva loro uno stipendio superiore agli 80000 dollari annui (Kraftchick et al. 2014).

Una porzione del questionario era anche dedicata all'analisi delle motivazioni di viaggio di questi turisti, seguendo quindi lo schema di variabili presentato in precedenza. Si è potuto quindi notare come il motivatore principale fosse il desiderio di provare nuove birre locali, espandendo al contempo la propria conoscenza brassicola. Al secondo posto si trovano tutta una serie di motivazioni di carattere relazionale, sociale e di fuga dallo stress. Da notare come l'assaggio di prodotti culinari locali, da eventualmente accompagnare alla birra, fosse penultimo nella scala di interessi, davanti solo all'ebrezza fine a sé stessa (Kraftchick et al. 2014).

Un altro studio, del 2014 e pubblicato nel 2017, viene dal Brasile, ad opera di Carvalho et al. La ricerca, condotta nella zona di Belo Horizonte, si è concentrata su un campione di consumatori abituali di birra artigianale, quindi con un focus non diretto sul turismo della birra. La sua utilità è comunque indubbia per studiare un segmento talmente interessato al mondo della birra che potenzialmente potrebbe porla al centro di un proprio eventuale viaggio. Dei rispondenti al questionario, 65,2% sono uomini e l'81,7% di età compresa tra i 19 e i 39 anni. Il 70% degli intervistati ha un'istruzione di livello universitario e un reddito medio-alto.

Variable	Consumers
<i>Understanding of what is craft beer^a</i>	
Beer with differentiated flavor	68.4
Beer produced on a small scale	68.4
Beer of higher quality	57.0
Beer made at home	42.7
Beer made with organic ingredients	18.7
Beer not pasteurized	16.5
Beer with artificial aromas	6.0
<i>Location of consumption^a</i>	
At home	60.1
Bars	39.5
Pubs	36.4
Residence of friends	23.7
Restaurants	19.6
Parties	13.6
Clubs	0.9
Others	3.2
<i>Frequency of consumption</i>	
All days	1.6
Up to 3 times per week	13.6
Up to 2 times per week	10.4
Up to once per week	24.7
Once every 15 days	16.1
Once per month	19.6
Once every 3 months	7.0
Once every 6 months	7.0
<i>Main factors that make it difficult to increase craft beer consumption^a</i>	
Price	71.8
Low product availability	69.3
Few advertisements	25.3
Others	11.1
Few brands	8.5
Note: ^a Variable with more than one description per consumer, therefore frequencies greater than 100 percent are observed	

Table II.
Understanding and consumption habits in relation to craft beer (values %)

FIGURA 3. RISULTATI DEL QUESTIONARIO DI CARVALHO ET AL. RIGUARDO LE ABITUDINI DI CONSUMO DI BIRRA ARTIGIANALE DEGLI INTERVISTATI DELLA ZONA DI BELO HORIZONTE (CARVALHO ET AL. 2017)

Quando interrogati su cosa costituisca birra artigianale, dimostrano una sostanziale conoscenza in materia, definendola (figura 1) nel 68,4% dei casi una birra di maggiore qualità di quella industriale e prodotta in scala ridotta, in linea con la definizione che ne dà la Brewers Association nel 2017⁴⁶, in mancanza descrizione precisa da parte della legge brasiliana. Tuttavia, un 42,7% dei rispondenti la ritengono anche una birra prodotta in ambiente domestico, che come abbiamo visto non è un requisito necessario, anzi la maggioranza viene fatta in birrifici più o meno grandi. Non solo, un 18,7% e un 16,5% la giudicano, rispettivamente, una tipologia di birra realizzata con ingredienti organici (senza pesticidi o fertilizzanti sintetici) e non pastorizzata. Nessuna di queste due caratteristiche definisce strettamente una birra artigianale: esistono birre industriali che non vengono sottoposte a pastorizzazione e birre artigianali realizzate con ingredienti non organici. Ne risulta un'evidente mancanza di approfondita conoscenza di una larga parte degli intervistati su cosa realmente caratterizzi il prodotto che apprezzano e consumano, e una conseguente necessità di una regolamentazione chiara in merito che, come detto, in Brasile continua a non esserci (Carvalho et al. 2017).

Per quanto riguarda le abitudini di consumo di birra artigianale dei rispondenti al questionario, il 60% la beve a casa, mentre il 39,5% al bar e il 36% al pub. Una motivazione per il frequente consumo domestico può ricercarsi nei differenti canali di distribuzione che il prodotto in particolare di micro birrifici impiegano, con frequente ordine online e una difficoltà invece a reperirlo nel bar o pub di fiducia (Carvalho et al. 2017). La birra artigianale viene consumata nel 24,7% dei casi una volta a settimana e dalle due alle tre volte nel 24% dei casi, decisamente in misura maggiore rispetto agli intervistati italiani, come vedremo in seguito (Aquilani et al. 2015), ma non cresce ulteriormente in particolare a causa di un elevato prezzo al dettaglio del prodotto e di una ridotta disponibilità sul mercato.

⁴⁶ “An american craft brewer is a small and independent brewer. Small: Annual production of 6 million barrels of beer or less (approximately 3 percent of U.S. annual sales). Beer production is attributed to a brewer according to rules of alternating proprietorships. Independent: Less than 25 percent of the craft brewery is owned or controlled (or equivalent economic interest) by a beverage alcohol industry member that is not itself a craft brewer”. Da www.brewersassociation.com

Se si indagano le peculiarità e i punti di forza associati alla birra artigianale e i derivanti benefici attesi, si nota una grande ricerca di qualità del prodotto, confermando che la superiore qualità delle materie prime utilizzate nella produzione artigianale è percepita dal consumatore medio. Altre comuni associazioni con la birra artigianale sono con sentimenti di soddisfazione e piacere, ma anche con la gastronomia sofisticata e di livello. Infine, il consumo di birra è sempre legato alla convivialità e allo stare assieme a parenti e amici; quest'ultimo in particolare sembra un attributo indiscutibilmente e profondamente sempre presente quando si parla di birra. Interrogati sugli attributi della birra artigianale che invece non apprezzavano, gli intervistati hanno nel 22,5% dei casi indicato il prezzo elevato (Carvalho et al. 2017)

Prima di mettere insieme questi ed altri report della letteratura accademica per tentare di ottenere un quadro generale del segmento, analizziamo il contributo apportato da Aquilani, Laureti, Poponi e Secondi del 2015, nel quale indagano anche loro le preferenze che guidano le scelte di consumo di birra artigianale ma stavolta riguardando lo scenario italiano. Anche in Italia riscontriamo trend riconoscibili nel resto d'Europa che stanno portando all'affermarsi della birra artigianale come la più vivace e remunerativa nicchia di mercato. A causa di regolamentazioni più stringenti e di un generale maggiore interesse per il benessere e la salute, le persone consumano meno alcolici e sono per la maggioranza portati a investire il denaro risparmiato da un consumo minore in quantità in uno maggiore in qualità. In questo ambito, le birre artigianali continuano ad espandere la propria quota di mercato (Berkhout et al. 2014, Aquilani et al. 2015).

Socio-demographic characteristics of "purely" commercial and "commercial & craft beer" consumers (values in percentage).					
Variable	Purely commercial beer consumers	Commercial & craft beer consumers	χ^2	p	Sign.
<i>Gender</i>					
Female	45.71	39.68	$\chi^2(1) = 0.8240$	0.364	
Male	54.29	60.32			
<i>Age</i>					
18-25	43.48	37.15	$\chi^2(4) = 9.4194$	0.051	*
26-33	20.29	28.06			
34-41	14.49	15.81			
42-49	7.25	13.44			
50+	14.49	5.53			
<i>Professional status</i>					
Employee	30.99	38.40	$\chi^2(6) = 11.5807$	0.072	*
Self-employed	16.90	19.39			
Searching for a job	4.23	7.98			
Housewives	11.27	3.04			
Retired (pensioners)	4.23	2.28			
Students	29.58	24.71			
Professional status not declared	2.82	4.18			
N. of consumers	74	263			

* Significant at the 10% level.

FIGURA 4 CARATTERISTICHE SOCIO-DEMOGRAFICHE DEI RISPONDENTI AL QUESTIONARIO DI AQUILANI ET AL. DA AQUILANI ET AL. (2015)

Aquilani et al. somministrano il loro questionario ai visitatori di una convention del settore organizzata in collaborazione con *Slow Food*, chiedendo loro di indicare l'importanza relativa di una serie di attributi della birra durante il processo di acquisto, nonché di indicare il loro brand preferito di birra commerciale e se consumassero con una certa frequenza birra artigianale. Ne emerge, con una certa sorpresa rispetto ad altre indagini, che la fascia demografica più prona a bere birra artigianale è quella compresa tra i 42 e i 49 anni, seguita da quella tra i 26 e i 33. Interessante è anche la qualità percepita della birra artigianale, che nel 69% dei casi viene considerata superiore alla qualità della birra commerciale. Tuttavia sono in particolare alcuni attributi ricercati nella birra che aiutano questa percezione di maggiore qualità, tra cui delle materie prime di livello e degli aromi particolari, come miele o nocciole. Se per il giudizio del prodotto ci si basa soprattutto su colore, schiuma e carbonatazione invece, è meno probabile percepire differenze qualitative tra le due tipologie. Infine, se si è disposti a viaggiare per l'acquisto o consumo di birra artigianale, è sensibilmente più probabile che la si giudichi di maggiore qualità (Aquilani et al. 2015).

Proviamo ora a tracciare un profilo del turista della birra ed entusiasta della birra artigianale, che come abbiamo visto hanno molti punti di contatto. Nella maggior parte

dei casi è di sesso maschile (Kraftchick et al. 2014, Carvalho et al. 2017, Berkhout et al. 2014, Aquilani et al. 2015, Plummer et al. 2005), ma il consumo di birra negli ultimissimi anni sta interessando sempre di più anche le donne (Assobirra 2020). Dal punto di vista demografico, sono perlopiù giovani, in un range che va dai 29 ai 39 anni; questo sembra promettere una crescita per il settore che proseguirà anche negli anni successivi, quando gli attuali cultori della birra passeranno in molti casi la loro passione ai figli e nipoti (Kraftchick et al. 2014, Aquilani et al. 2015, Carvalho et al. 2017). Il reddito medio è medio-alto, definendo così un settore piuttosto interessante per l'alta possibilità di spesa dei membri che lo caratterizzano (Aquilani et al. 2015, Kraftchick et al. 2014, Carvalho et al. 2017).

2.7. La birra artigianale e il suo rapporto con il turismo

Come visto, se l'intero settore della birra ha un fortissimo legame con quello dell'ospitalità e del turismo, ciò è ancora più vera per quello che riguarda la birra artigianale. D'altronde, come si è detto, le micro birrerie artigianali hanno dovuto quasi giocoforza aprire al pubblico le proprie attività, rendendole in questa maniera delle destinazioni turistiche, in modo da poter competere con i grandissimi conglomerati del settore e superare le impegnative barriere all'ingresso che avevano posto (Knollenberg et al. 2021, Capitello et al. 2021).

In molti casi la natura stessa dei micro birrifici artigianali, che spesso sorgono in zone rurali o, nel caso europeo, in edifici patrimonio culturale e storico, con una proprietà locale e investita nello sviluppo della comunità, li rende particolarmente adatti a presentarsi come destinazioni turistiche. Non solo le birrerie ma anche i vigneti possono assolvere alla stessa funzione come notato nel loro studio da Alonso e O'Neill (2009) che, analizzando il settore dei vigneti nella Spagna rurale, notano che hanno un ruolo fondamentale nel creare posti di lavoro per la zona, nell'attrarre visitatori, nell'assistere all'organizzazione di eventi e più in generale nel supportare lo sviluppo economico dell'area. (Alonso e O'Neill 2009). D'altronde il turismo rurale, come mezzo

di evasione dalla routine e dallo stress cittadino, ha acquisito una certa popolarità negli ultimi anni e, cercando di allargare il proprio mix di prodotto, una destinazione rurale può trarre molto beneficio dallo sviluppo di attrattive a tema culinario. È altresì importante che queste destinazioni sappiano rivolgersi anche alla comunità locale per il sostentamento perché, in particolare in zone di campagna, è spesso irrealistico pensare di poter contare esclusivamente sul turismo (Murray e Kline 2015).

Murray e Kline nel 2015 provano ad individuare fattori che durante l'esperienza di una visita ad una birreria maggiormente contribuiscono alla brand loyalty verso una particolare birra artigianale, conducendo la loro indagine nel vibrante mercato del North Carolina, il cui numero di birrerie è passato da solamente due nel 1986 a novantadue nel 2013 (Murray e Kline 2015). Nel 2005 una legge dello stato consente la somministrazione gratuita di assaggi del prodotto ai visitatori delle birrerie, dando in questo modo ancora più slancio al turismo. Ricordiamo che la brand loyalty, o fedeltà alla marca, è definibile come "preferenza abituale accordata dal consumatore a una marca specifica. Descrive il comportamento di chi acquista, nell'ambito di una data categoria di prodotti o servizi, esclusivamente o quasi una certa marca"⁴⁷. Bloemer e Kasper (2005) ne danno un'ulteriore definizione, "la cosciente risposta di comportamento (acquisto) espressa ripetutamente nel tempo da un'unità con capacità di decision making riguardo uno o più brand alternativi presi da un più ampio set di suddetti brand [...]". Un consumatore è quindi definibile come fedele ad una marca quando presenta un atteggiamento positivo verso di essa, la acquista con maggiore frequenza rispetto ad altre marche concorrenti e reitera l'acquisto nel lungo periodo. Questa lealtà al brand è molto importante per una serie di motivi. Innanzitutto, clienti leali acquistano più prodotto, spendendo più soldi e attuando spesso il cosiddetto *cross-buying*, sperimentando e comprando più tipologie di prodotti, risultando quindi più profittevoli per l'azienda; sono meno sensibili ad eventuali variazioni di prezzo, non solo verso l'azienda a cui sono fedeli ma anche meno ricettivi verso il marketing attuato dai competitors; possono inoltre essi stessi fare dell'inestimabile pubblicità gratuita consigliando il prodotto a parenti e amici attivando fenomeni di word-of-mouth. In più,

⁴⁷ Da www.glossariomarketing.it

servire clienti abituali, che hanno già familiarità con le peculiarità del prodotto, è molto più economico rispetto a dover attrarre ed istruire una nuova clientela (Addis e Miniero 2007, Murray e Kline 2015). Perché ci sia brand loyalty però è bene ricordare che fondamentale è il coinvolgimento, la dedizione, il *commitment* del cliente nel momento del processo di acquisto. Senza di ciò si assisterebbe ad un semplice acquisto ripetuto. A seconda della quantità di coinvolgimento emotivo che il cliente pone nel processo di acquisto, ma anche del livello di differenziazione percepita tra i vari brand in esame, si dividono quattro tipologie di consumatori, ciascuno con un diverso set di aspettative e benefici attesi dal processo di acquisto (Addis e Miniero 2007).

- **Consumatori loyalty seeker**, quando sia il coinvolgimento che il livello di differenziazione percepiti sono alti. Il consumatore è alla ricerca di un brand di cui fidarsi e che farà oggetto di preferenza sul lungo termine se soddisfatto. Il rischio percepito dall'acquisto è alto, ma lo sono anche l'attesa di emozioni positive correlate all'esperienza di consumo. Se vogliamo fare l'esempio di un consumatore di birra, un loyalty seeker ha una approfondita conoscenza delle varietà e tipologie sul mercato e con cognizione di causa elegge il suo brand preferito a cui rimarrà fedele tanto da mettere in essere sforzi anche considerevoli per la ricerca e l'acquisto della sua birra preferita.
- **Consumatori variety seeker**, quando la differenziazione percepita è ancora molto elevata, ma altrettanto non si può dire del coinvolgimento. La sua soddisfazione deriverà quindi non dal trovare un brand percepito come superiore agli altri a cui garantire la propria fedeltà, ma dalla sperimentazione di vari brand differenti, con un rischio percepito per il singolo acquisto molto basso. È il caso di un profondo conoscitore della birra, ma che preferisce sperimentare tipologie e brand differenti.
- **Consumatori convenience seeker**, caso nel quale sia il livello di coinvolgimento che la percezione di differenziazione tra i brand è decisamente basso. A causa di ciò, la sua preferenza andrà al brand che maggiormente riduce lo sforzo dell'acquisto, in più di una misura: dal punto di vista economico, dal punto di vista della reperibilità o banalmente acquistando quello che si ha sempre

acquistato, ma non per fedeltà al marchio ma per disinteresse di provare qualcosa di nuovo. È quindi quel consumatore che compra birra, ma che non conosce le differenze tra i vari brand e tipologie e neppure è interessato a conoscerle. Acquista la birra più economica che trova, o quella che ormai si è abituato a comprare.

- **Consumatori assurance seeker**, in questo ultimo caso la percezione dell'eterogeneità tra i vari marchi è ancora bassa, ma al contrario è molto alto il livello di coinvolgimento. Il consumatore pone grandi aspettative dall'acquisto, ma non è in grado di fare una scelta ponderata per scarse competenze personali a riguardo o un'offerta che non si è differenziata a sufficienza. L'acquisto avviene quindi in condizione di incertezza, generando uno stato di dissonanza cognitiva in cui si ricerca, post acquisto, ogni possibile informazione, autorevole o meno, per cercare rassicurazione sul fatto che la scelta compiuta sia stata, a conti fatti, quella più corretta.

Tornando allo studio di Murray e Kline, i due ricercatori si appoggiano a due birrerie della North Carolina, scelte in zone rurali che non hanno praticamente alcuna ulteriore attrattiva turistica, servendo quindi da principali motori economici delle rispettive aree. I questionari vengono somministrati ai visitatori delle birrerie, che riportano un profilo socio e demografico sostanzialmente in linea con quello delineato dalla letteratura accademica che si è esposta al paragrafo precedente. La maggioranza dei rispondenti sono quindi giovani (nel 41,9% dei casi tra i 21 e i 30 anni) uomini (59,4%) e con un'educazione di livello universitario (79,5%). Solo il 18,75% era qualificabile come residente, con i restanti definibili quindi come turisti. I fattori che vengono indagati in riferimento alla brand loyalty sono cinque:

- **L'accessibilità**, cioè quanto di un'azienda è esposto in maniera accessibile e comprensibile al cliente. Nel caso di una birreria, rendere partecipi i visitatori al processo produttivo li può aiutare a capire il lavoro che c'è dietro la produzione birreria e quindi ad apprezzarne maggiormente le difficoltà e i costi. Ciò ha trovato conferma nel questionario di Murray e Kline, con i rispondenti che hanno affermato di aver vissuto l'esperienza di visita al birrificio come un'occasione per

migliorare la propria conoscenza del prodotto, del processo e per aumentare il proprio coinvolgimento con il brand.

- La **sostenibilità ambientale**, fattore che le aziende, e quindi anche le destinazioni turistiche, devono tenere sempre più in considerazione per evitare di alienarsi una grossa fetta di mercato. Basti pensare che secondo un questionario di Leiserowitz et al. del 2006 condotto attraverso venti paesi sviluppati, il 36% dei rispondenti ha affermato di aver evitato un brand o prodotto per motivazioni ambientali. Il 61% degli americani si sono definiti come preoccupati e coinvolti dalla questione ambientale, in un'indagine di Barber et al. del 2010, e questo influenza le scelte e i comportamenti di consumo. Tuttavia, nello studio di Murray e Kline questo fattore non è stato definito come rilevante per costruire la fedeltà al brand
- La **connessione con la comunità locale** è sempre più ricercata dai consumatori in risposta ad una società moderna sempre più globalizzata e che ha forse perso contatto con le sue radici. Spesso le birrerie artigianali cercano ispirazione nella storia e nelle tradizioni locali per la creazione delle proprie etichette, del logo o anche dello stesso nome del brand, in modo da rinvigorire e cementare la propria connessione con la comunità. È questo il fattore che nello studio di Murray e Kline ha di gran lunga più peso nel costruire una fedeltà al marchio. Legare il proprio brand alla ruralità e alle tradizioni del luogo ottiene il duplice e fondamentale obiettivo di essere in grado di posizionarsi come una novità rispetto alla standardizzazione che è giunta anche nel mondo della birra, attraendo così entusiasti in cerca di evasione dall'omogeneizzazione, ma nel contempo potersi rivolgere anche ai locali, che sentono la birreria come qualcosa di loro, di cui andare fieri, da sostenere e a cui fare pubblicità.
- Il **desiderio per un bene di consumo unico** si spiega con la preferenza accordata dai consumatori a prodotti rari o unici, che li aiutino a crearsi una positiva immagine di sé e una positiva immagine sociale. Ci si ricollega alla già citata economia esperienziale, per cui i consumatori cercano delle esperienze che vadano ben oltre al mero consumo del prodotto. In questo solco il fenomeno

della birra artigianale si inserisce alla perfezione, capitalizzando sull'interesse ormai diventato quasi di moda per tutto ciò che raro, artigianale, sostenibile e possibilmente costoso. Non per nulla dal questionario di Murray e Kline questo emerge come uno dei fattori di maggiore rilevanza nella costruzione di brand loyalty.

- Infine, la **soddisfazione** derivata dal consumo o dall'esperienza del prodotto è una metrica fondamentale per misurare la brand loyalty. Per quanto riguarda l'industria turistica, sono innumerevoli gli studi che cercano di collegare la soddisfazione dell'esperienza con la fedeltà alla destinazione. Nell'indagine di Murray e Kline la soddisfazione viene posta al terzo posto per contributo alla fedeltà alla marca, dietro solamente alla connessione con la comunità locale e desiderio per un bene di consumo unico. È logico pensare che un cliente soddisfatto dal prodotto sia meno incline a sostenere i costi, materiali ed immateriali, di passaggio ad un brand rivale.

L'importanza di questo studio deriva dalla decisa rilevanza che ha l'individuazione di quali siano i fattori su cui un micro birrificio debba investire in modo da creare fedeltà al proprio brand, aumentando la loyalty e conseguentemente la awareness. Ne emerge che fondamentale è la connessione con il territorio e con la comunità locale perché, soprattutto nel caso di un birrificio di campagna, non si può pensare di trarre tutto il proprio revenue dall'attività turistica e di capitale importanza è il supporto dei locals. Anche le DMO dovrebbero studiare i flussi turistici derivanti da un birrificio presente nella propria destinazione e, se ne risulta che essa è la principale attrattiva, porla al centro del destination marketing mix (Murray e Kline 2015).

Ma cercando di andare più nello specifico, quali sono nel concreto le caratteristiche e peculiarità che il turista ricerca in una birreria artigianale, e quali sono gli elementi su cui una birreria artigianale può e deve fare leva per creare un senso di comunità con la società locale fino ad arrivare alla creazione di un ecosistema frutto di un'offerta turistica gastronomica unitaria e coerente? Questa questione è oggetto dello studio di Williams et al. pubblicato nel volume *Case Studies in the Beer Sector* del 2021.

Le birrerie artigianali esaminate dagli autori, che hanno preso in esame lo scenario degli Stati Uniti, sono riconducibili a tre differenti tipologie, posto che comunque a prescindere dalla tipologia tutte hanno una certa rilevanza dal punto di vista turistico.

- I grandi conglomerati dell'industria birraria, vista la grande diffusione e richiesta da parte del mercato di birra artigianale, hanno proceduto ad una serie di acquisizioni che hanno per esempio portato Anheuser-Busch InBev, già citato colosso controllante quasi il 30% delle quote di mercato mondiali, ad essere anche il più importante produttore di birra artigianale degli Stati Uniti. La grossa parte della produzione delle birrerie acquisite viene destinato alla grand distribuzioni tramite gli efficienti e capillari canali di Ab InBev, ma una parte continua ad essere venduta presso le sedi di produzione, dove vengono anche organizzati tour, assaggi ed eventi che attirano flussi turistici.
- La seconda tipologia è quella dei grandi brand indipendenti di birra artigianale, spesso con varie location di produzioni e acquisizioni. Anch'esse contribuiscono al turismo di una destinazione, spesso arrivando a dominarne l'immagine.
- Infine esistono i piccoli birrifici indipendenti di birra artigianale, che come vedremo hanno nelle pratiche turistiche una componente piuttosto fondamentale del proprio modello di business, necessaria per aiutarli a superare le barriere all'entrata del mercato poste dalle grandi multinazionali.

Lo studio ha coinvolto in tutto la visita a trenta birrifici statunitensi, interviste con dodici proprietari e venti clienti abituali di birrifici artigianali, identificando infine sei categorie tematiche, valide per qualunque tipologie di birreria precedentemente esposta, che risultano con critica importanza da ottimizzare per ottenere un proficuo ed efficace rapporto tra birreria e turismo; altre sei sono invece peculiari di specifiche birrerie, ma comunque di rilevanza per esplorare in quale maniera una birreria artigianale può aiutare un più ampio sviluppo di una destinazione gastro-turistica.

1. **Turisti e birrerie sono dipendenti l'uno dall'altro.** Tutte le birrerie oggetto di esame, a prescindere dalle loro dimensioni, hanno riconosciuto l'impossibilità di affidarsi esclusivamente ai flussi economici derivati dai soli residenti. Ma d'altronde è vero anche il contrario e una birreria, in particolare se di un brand famoso e di richiamo, è un sicuro incentivo ai flussi turistici di un territorio, e un esempio viene dalla prima birreria Guinness aperta negli Stati Uniti⁴⁸. Questo è vero anche nel caso di piccoli birrifici acquisiti da grandi multinazionali, come nel caso di Goose Island, che anche dopo l'acquisizione da parte di Ab InBev continua a contribuire all'economia locale della downtown di Chicago e a quella delle altre location sparse per il mondo dove hanno stabilimenti, organizzando tour della fabbrica, esperienze di degustazione ma anche eventi non strettamente legati alla birra come concerti e serate di stand up comedy⁴⁹. In sostanza quando le peculiarità di una birreria e gli eventi che ospita sono adeguatamente progettati, integrati con la comunità locale e comunicati, elevano l'immagine di una destinazione andando ad attirare non solo i classici turisti della birra (Plummer et al. 2005) ma anche occasionali curiosi, fondamentali anche questi ultimi per la sostenibilità economica dell'attività del birrificio (Williams et al. 2021).
2. **I turisti cercando sempre più memorabili esperienze gastronomiche nelle destinazioni.** Come esposto nel primo capitolo, un numero sempre crescente di turisti vuole vivere durante la propria vacanza esperienze uniche e legate alla tradizione gastronomica locale, provando piatti e bevande non accessibili nella loro destinazione di provenienza, caratterizzandole quindi come

⁴⁸ Già dal nome, la *Guinness Open Gate Brewery* denota la sua identità fortemente tesa al turismo, con tour guidati della fabbrica, un ristorante che serve specialità gastronomiche locali, come le ostriche, che ben si abbinano alla stout di Dublino, un calendario fitto di eventi e la possibilità di organizzarne di privati. È tappa dei *City Brew Tours* di Baltimore, segno di come nonostante sia aperta solo dal 2018 sia già integrata nel tessuto economico della zona. Da www.guinnessbrewerybaltimore.com

⁴⁹ Goose Island apre i battenti come azienda produttrice di birra artigianale nel 1988 a Chicago, espandendosi poi nuove aperture e vedendo aumentare considerevolmente la propria quota di mercato. Tra i suoi prodotti di punta, troviamo una delle prime stout invecchiate nei barili del bourbon. Nel 2011 è stato il primo birrificio artigianale comprato da Anheuser Busch InBev. Da www.gooseisland.com

esperienze memorabili (Pine e Gilmore 1998, Addis e Miniero 2007, Williams et al. 2021). Anche gli entusiasti di birra, come segmento del più ampio turismo gastronomico, cercano attivamente le stesse esperienze memorabili (Bujdosò et al. 2012, Plummer et al. 2005, Kraftchick et al. 2014, Williams et al. 2021).

3. I turisti che visitano le birrerie sono sia “incidentali” che “intenzionali”.

Confermando gli assunti di larga parte della letteratura accademica precedentemente esposta (Plummer et al. 2005, Bujdosò et al. 2012, Harrington et al. 2017), lo studio di Williams et al. denota la differenza tra una serie di turisti che visitano la fabbrica in maniera “incidentale”, perché attrazione di una destinazione che si è scelto di visitare per altre motivazioni, e un’altra serie che invece lo fa con cognizione di causa, perché interessato a vivere l’esperienza gastronomica legata ad una birreria. Ma in questa seconda categoria, c’è un’ulteriore differenziazione da fare, tra quello che potremmo definire turista della birra e il turista gastronomico. Il turista della birra, come già ampiamente esposto, è il turista che ricerca attivamente nei suoi viaggi “la visita a birrerie, festival della birra e spettacoli sulla birra, per cui l’assaggio della birra e l’esperienza delle peculiarità del luogo di produzione della birra risultano i principali motivatori del viaggio” (Plummer et al. 2005). Questo tuttavia non esclude una loro visita ad altre attrattive della destinazione, ponendoli quindi come di deciso interesse economico non solo per il settore birrario. Il turista gastronomico invece è colui che “visita a produttori di cibo primari e secondari, festival di cibo, ristoranti e destinazioni specifiche per cui assaggio ed esperienza gastronomica di prodotti locali della regione sono i principali fattori motivanti del viaggio” (Hall e Sharples 2003) o anche quei “turisti e visitatori che pianificano interamente o parzialmente il viaggio in base ai prodotti locali o per prendere parte ad attività ad essi legate” (Garibaldi 2020). Tra gli interessi del turista gastronomico ci sono senza dubbio anche il mondo brassicolo, ritenuto un’occasione di immersione nell’autentica cultura gastronomica del luogo. Secondo un sondaggio

condotto dagli autori su di un campione di 276 turisti gastronomici, il tour di un birrificio emerge come terza attività per frequenza, interessando il 56,69% degli intervistati, preceduta solamente da mercati di cibo tipico (65,85%) e la visita a vigneti (64,52%) (Williams et al. 2021). Tornando invece ai turisti incidentali, sono i classici turisti di passaggio, che si trovano nella destinazione per altri motivi, come il lavoro, la visita ad altre attrazioni, la visita a parenti e amici o un matrimonio. Attratti da segnali stradali, passaparola o i consigli della geolocalizzazione possono quindi scegliere di visitare la birreria, da soli o con altre persone. Non bisogna sottovalutare l'apporto economico che questo tipo di turisti fornisce perché secondo il sondaggio di Williams et al. sono addirittura la maggioranza: il 52% degli intervistati si considerava un turista della birra incidentale.

4. **Le birrerie come attrazioni all'interno di un più ampio ecosistema gastronomico di una destinazione.** Ovviamente non sono solo le birrerie ad attrarre le attenzioni dei turisti gastronomici, ma anche altre aziende produttrici di prodotti culinari tipici, vigneti, fattorie o corsi di cucina, solo per citarne alcuni. Quando un numero sufficiente di queste realtà si accordano per presentarsi come diverse sfaccettature di un unico brand turistico, creando uno story-telling più ampio ed accattivante, i vantaggi per la singola azienda sono esponenziali, beneficiando di una sensibilmente maggiore esposizione sul mercato, un marketing coordinato e di più ampio respiro e su economie di scala.
5. **Le birrerie come riferimenti gastronomici in grado d'impattare lo sviluppo socio-economico di una destinazione.** Legandosi alle altre attrattive della destinazione, una birreria di successo, che offre un prodotto di qualità e soprattutto estremamente riconoscibile sia dal punto di vista della birra che dell'esperienza turistica, può diventare un riferimento gastronomico non solo a livello locale o regionale, ma addirittura globale. È il caso del ruolo che l'industria non solo della birra ma anche dei distillati, in particolare whiskey, gioca nel tessuto economico irlandese. Secondo uno studio di Foley (2005), il

turismo nel 2004 costituisce il 3,9% del PIL irlandese, e i turisti stranieri spendono il 37% del loro denaro in cibo e bevande, in particolare nei pub che, nel caso di Dublino, sono considerati dal 48% di loro come miglior asset turistico della città. L'industria della birra, in particolare i grandi produttori come la Guinness, sono anche i principali sponsor di festival e eventi sportivi (il 21% del capitale di sponsorizzazione per i festival viene dalle birrerie). Se si vanno a vedere le principali attrattive turistiche irlandesi per numero di visite, la Guinness Storehouse è seconda dietro solamente allo zoo di Dublino e davanti a siti come il famoso Trinity College. Si può quindi dedurre come brand quali Guinness, Jameson o Bailey's generino una positiva pubblicità per il turista internazionale, diventando per l'appunto un riferimento che rende l'Irlanda riconosciuta e riconoscibile nella sua identità gastronomica a livello mondiale (Foley 2005).

6. **Le birrerie come attori del settore dell'ospitalità.** Il fatto di possedere le peculiarità e caratteristiche dei precedenti cinque punti dà alle birrerie artigianali un vantaggio competitivo inestimabile per differenziarsi dai birrifici che si concentrano solo sul produrre e distribuire un prodotto di qualità, permettendo loro di primeggiare su di un mercato sempre più competitivo e spietato. Il possederle fa competere questi birrifici nel settore dell'ospitalità, legato ad una visione incentrata sul cliente e sul fornirgli un servizio il più possibile di livello. In questa maniera possono giocare un ruolo chiave nel più ampio sviluppo del turismo gastronomico della destinazione, a patto che gli attributi legati all'interazione da birreria e comunità locali siano adeguatamente riconosciuti, sviluppati e presentati al cliente in maniera coerente con il brand di destinazione (Williams et al. 2021).

Oltre alle precedentemente esposte, Williams et al. definiscono altre sei caratteristiche da tenere in conto e sviluppare utili a creare un'esperienza memorabile nella destinazione.

1. **Sviluppare una storia.** Per attirare un appassionato turista gastronomico non basta la promessa di un'ottima birra. Bisogna investire sullo *story telling*,

incorporandolo nell'identità e la nella *mission* dell'azienda in modo che il cliente ci si possa identificare e possa sentirsene parte mentre visita il birrificio o mentre consuma una birra a casa. D'altronde le birrerie artigianali ben si prestano a ciò, nascendo nella quasi totalità dei casi come micro imprese a gestione familiare o di pochi amici ed espandendosi fino ad un respiro a volte internazionale, sostenendo quindi la retorica del *self-made man* tanto cara in particolare agli americani.

2. **Promuovere spazi di convivialità.** Parte dell'esperienza memorabile di un birrificio è la condivisione di questa esperienza con altre persone, anche sconosciuti. Risulta quindi necessario creare occasioni per queste occasioni di convivialità, per esempio sviluppando un pub con grandi tavolate che richiamino a situazioni di festa legata alla birra come per esempio l'Oktoberfest.
3. **Staff che viva la storia.** A mano a mano che l'azienda cresce e si rende necessaria l'assunzione di nuovo personale, è fondamentale che questo venga adeguatamente istruito sulla storia della birreria e le sue radici, in modo che con il tempo non venga scalfita quell'autenticità che viene primariamente cercata dal turista gastronomico. Ogni membro dello staff deve essere anche profondo conoscitore dell'offerta del birrificio, in grado di consigliare i clienti e chiarire ogni possibile dubbio.
4. **Creare esperienze memorabili.** Come già più volte affermato, l'esperienza vissuta dal visitatore deve essere il più possibile straordinaria per poter impattare positivamente il suo livello di soddisfazione. Un'esperienza che quindi dev'essere intensa e fuori dalla routine dell'ordinario, frutto di pratiche intense ed emozionanti (Addis e Miniero 2007). Esempi di questo tipo di esperienze che possono essere offerte da un birrificio possono essere tour guidati, incontri con il mastro birraio, assaggi di birre speciali non reperibili se non in loco o addirittura permettere al cliente di spillarsi o imbottigliare la propria birra da portarsi a casa.

5. **Creare un’offerta di cibo che accompagni la birra senza sovrastarla.** Con la crescita delle dimensioni del birrificio, molto spesso si decide di integrare l’offerta con l’apertura di un pub o ristorante. È importante che la scelta del cibo da offrire sia un accompagnamento ideale alla birra, che deve però comunque avere sempre un ruolo da protagonista. Questo fa la differenza tra una birreria artigianale che ha saputo integrare in maniera efficace un’offerta culinaria, ma senza mai perdere di vista la birra come suo focus principale, e invece una birreria che accompagna un’offerta di birra artigianale ad un menu standardizzato, che farà molta fatica a presentarsi come appetibile per i più esigenti turisti gastronomici.
6. **Rinforzare la “storia” con un adeguata ricerca su brand e logo.** In una ricerca sempre più spasmodica ma necessaria di differenziazione, è importante non dimenticare un adeguato studio sul logo e le denominazioni da usare per i propri prodotti. Molte birre artigianali hanno un logo realizzato da artisti locali, pensati per attrarre ed incuriosire il consumatore e anche avere un richiamo con, per l’appunto, la storia dell’azienda. Vediamo, a titolo puramente esemplificativo, in figura 5 l’etichetta della Johnny Fog, barley wine⁵⁰ prodotta dal birrificio artigianale Birrificio della Granda, con sede a Lagnasco (CN). Il personaggio rappresentato, oltre ad essere in linea con l’estetica cyberpunk tipica delle etichette dell’azienda, ha nel nome e nell’aspetto un chiaro rimando all’Inghilterra, patria delle barley wine.

⁵⁰ Letteralmente “vino d’orzo”, questa particolare tipologia di birra deve il suo nome al fatto di essere la più simile al vino per lavorazione, aspetto e gradazione alcolica. Introdotta in Inghilterra nel XVIII secolo per entrare in competizione con l’importazione di vini francesi sull’isola, le barley wine proprio come il vino subiscono un invecchiamento in botte, che conferisce loro un colore bruno o ramato, un’alta gradazione alcolica (di solito attorno ai 12 gradi) e un aroma legnoso che dona dei sentori tipici del vino o del vermouth. Da www.fermentobirra.com



FIGURA 5: ETICHETTA DELLA JOHNNY FOG, BIRRA DI STILE BARLEY WINE PRODOTTA NEL 2020 DAL BIRRIFICIO ARTIGIANALE "GRANDA". FOTO PERSONALE.

Tramite questa analisi, Williams et al. hanno gettato luce su come un birrificio possa fare da riferimento per un più ampio sviluppo ecosistemico di una destinazione gastronomica, presentandosi come un brand unico e coerente con decisi vantaggi per tutti gli attori coinvolti, dalla stessa azienda alla comunità locale. Questo vale per ogni tipo di birrificio artigianale, da quelli acquisiti da grandi multinazionali, a quelli indipendenti con già un certo numero di acquisizioni e notorietà nazionale, fino ai micro birrifici (Williams et al. 2021).

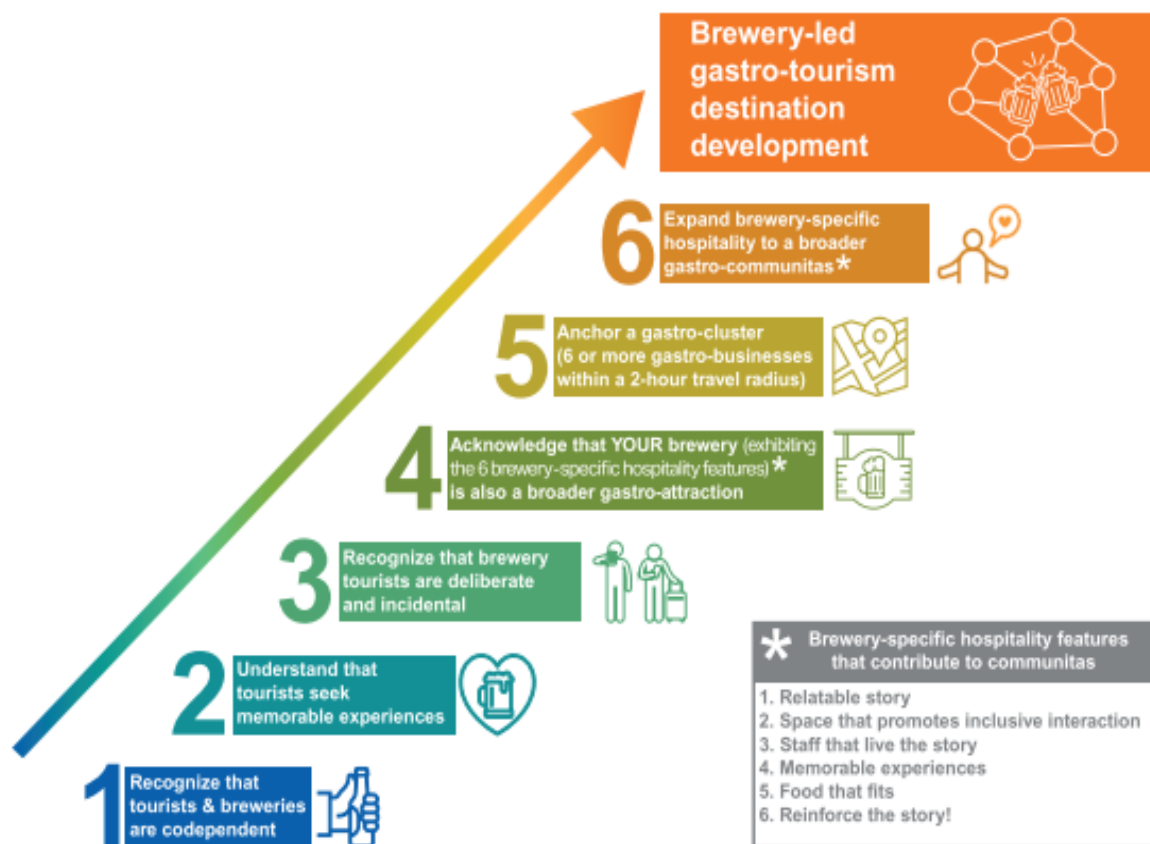


FIGURA 6: I VARI PASSAGGI DELLO SVILUPPO GASTRONOMICO DI UNA DESTINAZIONE APPOGGIANDOSI SU DI UN BIRRFICIO. DA WILLIAMS ET AL. 2021

2.8. I business ecosystem nel settore turistico

Dato che sono stati citati nel modello di Williams et al., si ritiene d'interesse specificare in maniera più dettagliata cosa costituisca un ecosistema di business e in particolare in che maniera sia di utilità per l'industria turistica. Se l'ecosistema è un termine propriamente ecologico, una prima definizione del fenomeno applicato al mondo economico viene da James Moore, che lo definisce come "una comunità economica sostenuta da un insieme di organizzazioni e individui che interagiscono tra di loro" (Moore 1993). Questa comunità fornisce beni e servizi ai clienti, essi stessi parte dell'ecosistema. Questa idea contraddice il modello classico di Porter per cui l'obiettivo a cui tendere per l'azienda era il potere monopolistico, non la creazione di valore da condividere con una grande comunità di stakeholders. È importante altresì che, esattamente come un ecosistema naturale, anche un ecosistema di business sia sano, unico modo in cui possono prosperare anche i singoli attori operanti al suo interno. Spesso gli attori principali perseguono questa *vision* creando "piattaforme", che possono prendere la forma di servizi, strumenti o tecnologie che possano essere di beneficio anche agli altri attori del sistema. Degli esempi possono essere la piattaforma OmiO⁵¹ o l'App Store di Apple⁵².

⁵¹ OTA con sede in Germania, offre ai viaggiatori una piattaforma online in cui poter organizzare e prenotare i biglietti del trasporto pubblico per i propri viaggi, coprendo 207 aeroporti, più di 10000 stazioni di bus e 20000 stazioni di treni e mettendo in collaborazione in un business ecosystem più di 1000 compagnie di trasporti. Da www.omio.it

⁵² Lanciato nel 2008 in concomitanza con l'uscita dell'iPhone 3G, l'App Store è lo store digitale tramite il quale Apple e altri sviluppatori distribuiscono i propri programmi per dispositivi MacOS, iOS e iPadOS. Nel primo quarto del 2021, all'incirca 2,22 milioni di app erano disponibili sull'App Store generando, durante lo stesso anno un giro d'affari lordo di 85 miliardi di dollari. La posizione chiaramente dominante di Apple nell'ecosistema non ha mancato di suscitare più di qualche malumore, dato che la compagnia trattiene per sé il 30% dei guadagni di ogni acquisto fatto sulle app del suo store; tutto ciò ha portato ad un'enorme azione legale da parte dello sviluppatore Epic Games, che ha ottenuto una decisione del giudice per cui Apple non può impedire agli sviluppatori di fornire link nelle app a propri store privati. Apple d'altronde non dichiara pubblicamente quanto guadagna dallo store, pubblicando solo le cifre che paga agli sviluppatori: dal 2008 al 2021 erano più di 200 miliardi di dollari. Da www.statista.com e <https://www.cnn.com/2021/09/10/apple-vs-epic-70percent-of-app-store-revenue-from-customers-playing-games.html>

Iansiti e Levien (2004) individuano tre misure fondamentali per la valutazione del fatto che un ecosistema di business (ma anche naturale) sia sano o meno.

- La **produttività**. Un ecosistema di business deve essere infatti in grado di continuamente trasformare input, quali tecnologie, componenti, forza lavoro, in output, cioè prodotto finito, appetibile per il mercato e possibilmente con ampi margini di guadagno. Uno dei modi per misurare la produttività è il ROI, o *Return on Invested Capital*.
- La **robustezza**. L'ecosistema deve essere in grado di sopravvivere ed adattarsi a cambiamenti improvvisi, come degli avanzamenti tecnologici o una crisi economica. Una possibile forma di misurazione della robustezza è il tasso di sopravvivenza dei membri dell'ecosistema, in termini assoluti e relativi.
- La **creazione di nicchie**. È importante che l'ecosistema presenti varietà al proprio interno, esattamente come è importante la biodiversità in un ecosistema naturale. Questo gli permette di assorbire più facilmente eventuali crisi così come di essere in grado di servire un numero di clienti molto più ampio. È misurabile come la capacità dell'ecosistema di aumentare la diversità di valore attraverso la creazione di nuove funzioni e nuove nicchie di mercato.

Nel caso degli ecosistemi di business applicati al settore turistico, vale a dire il caso che riguarda più da vicino il mondo della birra, la competizione globale avviene ormai a livello di reti di offerta turistica altamente integrate, comprendenti i turisti stessi, le imprese dell'ospitalità e quelle intermedie, componenti governative, consulenti e molto altro, che insieme creano un Tourism Business Ecosystem. È evidente che per poter competere con questi grandi attori non basta più la singola azienda, ma c'è bisogno di "fare rete" e creare a propria volta un ecosistema integrato e all'interno del quale la competizione tra i vari attori sia sempre più affiancata da una crescente cooperazione tra gli stessi. Il clima che si viene a creare è di *co-opetition*, in cui si crea valore per l'intero sistema, che a sua volta lo ridistribuisce tra i vari partecipanti. Anche il ruolo dei clienti/turisti cambia, da semplici consumatori a turisti informati, connessi, attivi e co-creatori della propria esperienza turistica, creando qui evidenti sovrapposizioni con la teoria del turismo esperienziale, già più volte citata ed elaborata

in questo testo. In modo da poter raggiungere questo livello di integrazione e “competizione collaborativa” diventa di particolare importanza un organismo *super partes* che abbia il compito di coordinare i vari attori di una destinazione, ponendo e perseguendo obiettivi comuni e fornendo al mercato un’identità di brand unitaria e riconoscibile. In questo caso si tratta delle DMO, o *Destination Management Organisations*, che si pongono quindi come *keystone*⁵³ del sistema, aumentandone la produttività, l’efficienza e la collaborazione e in ultima analisi attuare quello che viene definito *supply chain alignment* (SCA), allineando cioè la filiera turistica ad un modello di business condiviso, in cui le decisioni istituzionali e di mercato, come la massimizzazione dei guadagni, il posizionamento di mercato o l’acquisizione e il mantenimento di un vantaggio competitivo vengono prese pensando in prima misura al bene dell’ecosistema tutto (Selen e Ogulin 2015).

2.9. Adozione di pratiche turistiche in rapporto al differente life cycle del birrificio

Bisogna però riconoscere che l’adozione di pratiche prese dall’industria turistica non è presente uniformemente nel modello di business di una birreria artigianale, ma la loro rilevanza varia anche sensibilmente a seconda del punto del ciclo di vita dell’azienda in cui ci si trova. Il concetto di ciclo di vita del prodotto è stato sviluppato per poter spiegare e predire le scelte competitive delle aziende in un certo settore in un certo periodo di tempo. Le fasi in cui viene diviso questo ciclo sono quattro, vale a dire l’introduzione, la crescita la maturità e il declino. Si può anche anteporre una quinta fase, la cosiddetta fase di pre-sviluppo (Capitello et al. 2021).

⁵³ Tra i ruoli degli attori di un business ecosystem definiti da Iansiti e Levin, i keystone sono quello probabilmente più cruciale da cui dipende la sopravvivenza dell’intero sistema. Esse hanno il compito di creare valore per il sistema, fornendo un set di risorse comuni agli altri attori in modo da aumentare la produttività del sistema, rendere più facile l’integrazione e coordinazione al suo interno e incoraggiare la creazione di nicchie. Questo valore creato andrà poi condiviso con l’intero ecosistema in modo che possa prosperare. Il ruolo degli attori keystone per l’ecosistema è talmente capitale che spesso se dovessero venire a mancare crollerebbe l’intera rete (Iansiti e Levien 2004).

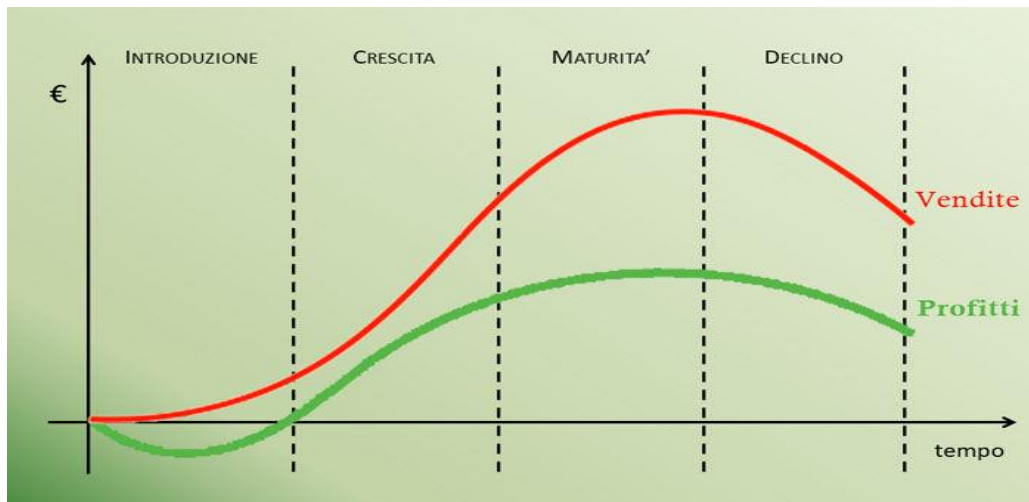


FIGURA 7: MODELLO DEL CICLO DI VITA DEL PRODOTTO. DA WWW.GEO.CONSULTING.IT

- Nella fase di pre-sviluppo, un'azienda interessata ad entrare in un nuovo settore deve focalizzare i loro sforzi primariamente su ricerche di mercato, per definire il segmento o i segmenti più profittevoli da servire, se ce ne sono, oltre che sul *recruiting* di personale, sull'acquisizione di linee di credito, di infrastrutture e di tutto ciò che è necessario a realizzare il proprio modello di business. In questa fase il prodotto esiste ancora in potenza, bisogna ancora comprendere quale sia la domanda del mercato e se sia economicamente sostenibile e profittevole soddisfarla.
- Nella fase di introduzione, l'azienda ha sviluppato il proprio prodotto e ora deve focalizzare i suoi sforzi sull'acquisire quote di mercato, con attività promozionali e tentando di generare un positivo *word-of-mouth* dei clienti che possano così attrarne di nuovi. È una fase caratterizzata da alti investimenti in particolare nel marketing, una lenta crescita delle vendite dovuta ad una distribuzione oltre che una domanda ancora limitata e quindi un alto rischio di fallimento.
- Segue poi la fase di crescita, caratterizzata da un aumento delle quote di mercato e conseguentemente della domanda e delle vendite. I profitti iniziano a crescere rapidamente fino a raggiungere un picco. Questo però porta ad un contemporaneo aumento della concorrenza, da cui diventa di capitale importanza differenziarsi, sottolineando quindi degli attributi del proprio prodotto mancanti in quello dei concorrenti che si ritiene possano avere un impatto positivo sulla percezione e sulle scelte di acquisto dei clienti. La

differenziazione avviene tramite il processo di posizionamento, vale a dire il modo in cui i consumatori percepiscono le caratteristiche più importanti dell'azienda stessa e dei suoi prodotti o servizi in relazione a quelli offerti dai suoi competitors. Si può decidere di posizionarsi come un marchio super premium, premium, o ancora come un marchio budget, con conseguenti strategie di marketing e di gestione diametralmente opposte. Molto rilevante è anche la creazione di nuovi canali di distribuzione e l'espansione di quelli già esistenti, in modo da poter adeguatamente supportare la crescita della domanda.

- Successivamente si entra nella fase della maturità, normalmente la più lunga del ciclo di vita del prodotto. È caratterizzata da aumenti delle vendite molto più contenuti di un prodotto che ha ormai trovato la sua nicchia da proteggere, di un mercato ormai saturo, dove ormai non c'è più la possibilità di acquisire nuovi clienti se non rubandoli ai competitors con aggressive politiche di prezzo, arma questa a doppio taglio perché può portare ad una non sostenibile erosione dei ricavi. Anche per questo motivo è una fase caratterizzata più dalla conservazione di quanto si è ottenuto piuttosto che sull'acquisizione di nuove quote.
- L'ultima fase è quella del declino, in cui sempre meno segmenti di mercato sono interessati all'offerta dell'azienda, riducendo quindi nettamente i ricavi. A questo punto si può decidere di ridurre la propria esposizione economica su quel mercato o anche uscirne completamente. Alternativamente, se le regolamentazioni e i bilanci lo consentono, si può procedere all'acquisizione di competitors minori o in fallimento per provare a raggiungere una posizione di monopolio sul mercato. O infine si può tentare un riposizionamento, rivoluzionando il proprio prodotto nella speranza che possa riguadagnare il proprio appeal perso con la clientela.

È importante notare che anche se il modello del ciclo di vita del prodotto si presenta come un continuum, non viene assolutamente escluso a priori che si possa procedere a ritroso: un'azienda può certamente tornare da una fase di maturità o addirittura di declino ad una nuova fase di crescita, solitamente tramite particolari e profonde innovazioni delle peculiarità del prodotto (Capitello et al. 2021).

Partendo da quest'ossatura teorica, Dunn e Wickham, della *Tasmanian School of Business and Economics*, hanno condotto una serie di interviste a ventisette proprietari e gestori di birrifici artigianali tra Stati Uniti, Regno Unito e Australia, con lo scopo di indagare sull'adozione da parte di queste aziende di pratiche tipiche dell'industria turistica, ed eventualmente trarre un parallelismo tra le pratiche attuate e la fase del ciclo di vita in cui l'azienda veniva a trovarsi.

Durante la fase di start-up, la principale priorità dei birrifici era ovviamente reperire macchinari, materie prime e capitali per mettere in piedi il sistema di produzione. Una volta che si ha un prodotto da vendere, il prossimo passo è farlo sapere ai consumatori. In questo stadio la maggioranza di queste aziende è troppo piccola per attrarre la grande distribuzione organizzata, quindi dovevano distribuire da sole la propria birra, spedendole ai consumatori o vendendole direttamente in fabbrica. Già in questo momento diventa necessario quindi allestire una piccola parte dello stabile per assaggio e rivendita del prodotto finito. In molti casi è uno spazio ancora decisamente rudimentale, senza pretese da bar o pub, ma il cui scopo è dare la possibilità ai consumatori di assaggiare la birra prima di decidere se comprarla o meno. Vendere in questa maniera, pur con le difficoltà di arrivare ad un grande numero di persone, permette anche un maggiore profitto sul venduto, potendo saltare i costosi intermediari della grande distribuzione, tanto che per le birrerie in fase di start-up la vendita in questo modo costituiva una parte preponderante degli introiti aziendali. Aprire in questa maniera il birrificio aveva anche il non indifferente vantaggio di iniziare una certa educazione del consumatore, che diventava più consapevole del processo produttivo, più interessato al mondo della birra artigianale e, in certi casi, inizia a sviluppare una particolare fedeltà al marchio, come denotato da Murray e Kline nel loro studio precedentemente oggetto di analisi (Murray e Kline 2015).

Nel caso di birrerie in attività da 10 o più anni, i benefici economici dell'aver un centro visitatori adibito a punto assaggio e vendita erano decisamente meno marcati, ma nonostante questo tutte quelle oggetto di studio erano intenzionate a mantenere e anche espandere il proprio centro visitatori, e le poche che ancora non ne avevano uno avevano in programma di aprirlo. Il passo successivo diventa la sua trasformazione in un

vero e proprio pub o ristorante, aggiungendo quindi un'offerta culinaria con la birra e la possibilità di acquistarla in loco, ovviamente sempre come piatto forte dell'offerta. Diventa quindi evidente che pratiche turistiche quali bar e tours sono di capitale importanza a ogni fase di vita del birrificio, e i benefici più evidenti sono brand awareness, educazione del cliente e naturalmente giro d'affari e profitto (Capitello et al. 2021).

Un'altra pratica turistica notata come particolarmente rilevante per creare brand awareness in particolare nella fase di start-up è la partecipazione agli svariati festival di settore. La maggioranza degli intervistati lo hanno definito una componente fondamentale del proprio processo di marketing e modello di business. Se la quasi totalità delle birrerie statunitensi e australiane riportano la loro presenza ai festival come costante, leggermente meno entusiaste sono quelle britanniche, la cui partecipazione è stata notata come meno centrale e spesso appoggiata ad un grosso distributore, Flying Firkin⁵⁴. I principali benefici attesi riportati sono la già citata brand awareness ma anche l'educazione del cliente in maniera molto personale. Uno degli intervistati afferma *"[...] with beer festivals we are looking to educate one person at a time. It is not mass advertising. We want to have in-depth conversations. If we give them a good experience, they become an advocate for you."* (Capitello et al. 2021).

Anche se appunto tutti i birrifici artigianali intervistati considerano di una certa importanza la partecipazione ai festival, la rilevanza e centralità di tale attività non è uniforme lungo il continuum del ciclo di vita dell'azienda. Quelle in fase di start-up cercano di partecipare a più festival, dovendo ovviamente cercare di farsi conoscere da più nuovi clienti possibili; il loro unico limite è dato dalla produzione, in questa fase ancora troppo limitata. I birrifici in crescita mantengono la loro presenza ai festival come parte rilevante del loro business, ma sono più cauti nella selezione di quali festival presenziare e quali no. Si comincia a rendersi conto che non sempre la mera

⁵⁴ Fondata nel 1993 in Lancashire, Flying Firkin è un'azienda specializzata nella distribuzione di birra, in particolare per i festival, per i quali non si occupa solo della fornitura ma che supporta anche nell'organizzazione. Attualmente lavorano con 200 birrifici britannici e 1500 etichette di birra. Da www.flyingfirkin.co.uk

partecipazione con il proprio stand porta un apprezzabile ritorno d'immagine, banalmente perché non tutti i visitatori sono lì per scoprire un nuovo brand, ma spesso solo per divertimento, convivialità e per bere molta birra. Uno dei proprietari dei birrifici dell'indagine riporta “[...] *most people drink too much, don't remember what they drank. It's not a win for me. I'm there so they see my name, my banner. We have the production for it the limiting factor for me is people. [...]*” (Capitello et al. 2021). Raggiunta infine la fase della maturità, la partecipazione agli eventi continua ma nella maggioranza dei casi non ha più una grande centralità. La distribuzione è spesso affidata a grossisti e alla grande distribuzione organizzata, si decide quindi di presenziare a pochi eventi ma selezionati. Il principale problema che viene riconosciuto è la concorrenza che ci si trova ad affrontare a questi festival ora che la birra artigianale ha acquisito notorietà e popolarità, con ogni singola birreria che quindi si trova ad ottenere una fetta decisamente più piccola della torta, o in altre parole dell'interesse dei visitatori. La pressione messa dalla partecipazione a questi eventi sulla produzione è poi molto rilevante, spesso appunto non giustificata da un consistente ritorno economico e/o d'immagine.

Da questo studio si può quindi dedurre una sicura utilità delle pratiche turistiche per il modello di business delle birrerie artigianali e, al contempo, come queste varino durante il ciclo di vita dell'azienda, rendendo necessario un monitoraggio e adattamento costanti. Nella fase iniziale di start-up queste pratiche sono addirittura fondamentali per costruire brand awareness, educare i clienti e penetrare nel mercato, non potendo contare su una grande disponibilità di risorse economiche e logistiche. A mano a mano che il business matura, altrettanto devono fare queste pratiche turistiche, evolvendo ed ampliando i centri visitatori e espandendo la propria partecipazione ai festival di settore. Nella fase di maturità i centri visitatori spesso si trasformano in bar, pub o addirittura in veri e propri ristoranti e, contemporaneamente, il ruolo che la partecipazione ai festival gioca viene ridefinito se non in taluni casi ridimensionato. Infine, lo studio di Dunn e Wickham dimostra come l'uso di pratiche turistiche, quali quelle esposte in questa indagine, può fungere come un efficace sostituto di costose ed impegnative campagne pubblicitarie che, in particolare aziende in fase di start-up, potrebbero non potersi

permettere, ma anche di accordi di distribuzione con grandi operatori del settore con cui può essere difficile strappare un accordo conveniente senza un adeguato potere contrattuale. Per tutti questi motivi, l'adozione di pratiche di business prese dall'industria del turismo può aiutare i birrifici artigianali, in particolare quelli che hanno da poco intrapreso la propria attività, a superare le impegnative barriere all'entrata dell'industria birraria che sono state messe in piedi negli anni dai grandi conglomerati del settore (Capitello et al. 2021).

3. BIRRERIA PEDAVENA: UN CASO STUDIO NOSTRANO

Nei capitoli precedenti abbiamo visto che cosa sia definibile come turismo gastronomico, le sue tendenze e in che maniera sia strettamente legato alla sempre più ricercata, e preparata, componente esperienziale del turismo. Ci siamo poi soffermati sulla birra, analizzandone prima il mercato e poi le sue applicazioni al turismo, portando vari esempi di letteratura accademica che la identifica come possibile centro di attrazione di un ecosistema gastronomico per una destinazione. Nonostante siano stati già citati vari esempi di brand di birra, più o meno conosciuti, che hanno utilizzato o continuano ad utilizzare pratiche prese dall'industria turistica, si ritiene utile e d'interesse soffermarsi con più precisione su un caso studio nostrano che coniuga eccellenza a livello di prodotto con un'integrazione turistica per certi versi pionieristica, la Birreria Pedavena.

3.1. La storia della birreria Pedavena

3.1.1. Dagli inizi alla Prima Guerra Mondiale

Alla fine dell'800, nel territorio montano di Agordo, nascono i tre fratelli Luciani: Luigi, Sante e Giovanni. Durante i loro numerosi viaggi di lavoro oltre confine verso il Trentino e il Tirolo, a quel tempo austriaci, notarono l'importanza economica che aveva assunto in quel paese la produzione e il conseguente consumo di birra, bevanda che in quel periodo era pressoché sconosciuta in Italia, la cui produzione era fortemente frammentata, con 140 birrifici in tutto il paese nel 1896 e una produzione annua di poco più di 100.000 ettolitri (Padovani et al. 1997). Ne intuirono quindi una possibile nicchia di mercato inesplorata e nel 1888 Giovanni, Sante e alcuni paesani prendono in affitto l'edificio di un vecchio birrificio dismesso iniziando la prima produzione birraria,

ovviamente in queste fasi iniziali di ridotte dimensioni, attestandosi a meno di 500 ettolitri annui. Fu però presto chiaro come la zona di Agordo non fosse adatta all'espansione di questo progetto, per problematiche logistiche e per un'ampiezza del mercato veramente troppo scarsa. Si decise quindi di spostare la produzione in una località più competitiva, e la scelta ricadde su Pedavena, un piccolo abitato nei pressi di Feltre. La zona era molto salubre e ricca di acque risorgive⁵⁵, colline naturali permettevano lo scavo e la realizzazione di cantine sotterranee per il deposito e la conservazione della birra, nelle vicinanze lo stabilimento frigorifero di Antonio Centa rendeva agevole l'approvvigionamento di ghiaccio. Oltre a questi vantaggi, Pedavena era in prossimità della pianura veneta, con facile accesso alle grandi vie di comunicazione e forniva una grande disponibilità di manodopera a basso costo, frutto di un tessuto economico ancora quasi esclusivamente contadino ed a forte tasso di emigrazione.

I due fratelli, rimasti unici proprietari dell'azienda, decisero quindi di trasferirsi a Pedavena e ad investire tutto nella realizzazione di un nuovo stabilimento di produzione. Sicuramente una scelta coraggiosa vista la scarsa diffusione della birra sul mercato italiano unita all'arretratezza economica, logistica e tecnologica in cui il paese versava tra la fine del XIX e l'inizio del XX secolo. La produzione fu avviata il 17 febbraio 1897 e l'inaugurazione ufficiale avvenne il 27 marzo successivo raggiungendo una produzione di un migliaio di ettolitri annui che, seppur molto ridotta, impiegava molto tempo ad essere smaltita a causa di una rete di distribuzione praticamente assente. Per ovviare quantomeno parzialmente al problema, in un lato dello stabilimento, si decise di

⁵⁵ Se è vero appunto che di acque sorgive il territorio di Pedavena era assai ricco, questa era un'acqua molto dura dovuta ad un'alta concentrazione di carbonato di calcio. Anche se era molto pura e priva di nitriti, nitrati e altre sostanze tossiche, la sua composizione non la rendeva particolarmente adatta alla produzione di birre chiare a bassa fermentazione, proprio come la birra Pedavena. Questo perché, come scoperto dal birraio danese S. Sorensen, i carbonati presenti in un'acqua dura liberano fosfati alcalini durante il processo di fermentazione, che innalzano il pH portando a modifiche anche piuttosto sensibili del sapore, dando alla bevanda un amaro spiacevole. Questo vale in particolare per lager e pilsner perché le birre scure hanno tendenzialmente un sapore dominato dal dolce del malto tostato e quindi sopportano meglio le variazioni di pH. Ad ogni modo, consapevoli di ciò i Luciani si dotarono ben presto di un moderno impianto di trattamento decarbonante dell'acqua che permise di ovviare ad una materia prima non ideale (Da Deppo et al. 2013).

realizzare, come era uso comune per le birrerie del tempo, un apposito locale per la vendita diretta del prodotto, chiamato lo “Chalet”. Non è difficile vedere, già in questo stato estremamente primitivo dell’industria birraria, stilemi che abbiamo visto venire raccomandati da parte della letteratura accademica ai birrifici odierni, come l’apertura di un centro visitatori per la vendita e l’assaggio, fondamentale in particolare nella fase iniziale dell’azienda (Williams et al. 2021, Dunn e Wickham 2021, Knollenberg et al. 2021).

L’ottima qualità della birra, unita ad un mercato che vedeva poca concorrenza, permise alla Pedavena di imporsi a livello regionale e non solo, con un costante aumento dei profitti che permise diversi lavori di modernizzazione dell’impianto. Tanto che, nel 1905, fu il primo birrificio in Italia a dotarsi di un impianto frigorifero con condensatore ad ammoniaca di produzione tedesca, in grado di produrre cinquanta quintali di ghiaccio in 72 ore. Tra il 1910 e il 1911, i locali preesistenti furono ampliati, ne vennero creati di nuovi, portando la produzione annuale a 30.000 ettolitri e i gli impianti vennero aggiornati per adeguarli agli standard tecnologici dei più moderni birrifici europei. In maniera parallela a questo ampliamento della produzione, iniziò anche la coltivazione del luppolo, precedente importato da Boemia, Alsazia, Baviera o Belgio, che rientrò in un processo di gestione che si può definire “autarchico” prima che il Ventennio promuovesse questa pratica, con lo scopo dichiarato di affrancare l’azienda dalla dipendenza di materie prime, mezzi di produzione, canali di distribuzione e *know how* d’oltre confine. Con lo stesso ragionamento in mente, figli e nipoti dei Luciani vennero mandati a studiare nelle migliori scuole birrarie d’Europa, in modo da imparare le molteplici difficoltà e segreti della produzione della birra e diventare infine mastri birrari andando a sostituire quelli fatti venire dall’estero per addestrare le maestranze locali.

Questo periodo di grande sviluppo e crescita produttiva ebbe una brusca conclusione con lo scoppio della Prima Guerra Mondiale. Inizialmente il conflitto non sembrò arrecare un grave danno agli affari di Pedavena, ma cambiò tutto con la disfatta di Caporetto del 24 ottobre 1917, a cui seguì lo sfondamento del fronte e la rotta dell’esercito italiano che si assestò prima temporaneamente sull’Isonzo e poi definitivamente sul Piave. In questa maniera, molti territori italiani, tra cui la provincia

di Belluno e Pedavena, si ritrovarono sotto una durissima occupazione austriaca che perdurò fino alla sconfitta dell'esercito Asburgico dopo la decisiva battaglia di Vittorio Veneto del 4 novembre 1918. Durante quell'anno, la fabbrica di Pedavena venne completamente raziata di tutte le sue attrezzature, caldaie, impianti di refrigerazione, tubature e infine data anche alle fiamme⁵⁶. Al termine della guerra, quando i Luciani rientrarono dall'esilio forzato, della fabbrica rimanevano soltanto i muri. Erano stati mandati all'aria i precedenti vent'anni di vertiginosa crescita e furono costretti a ricominciare tutto da capo.

3.1.2. Ripartenza e consolidamento

La ricostruzione iniziò da subito, con i fratelli Luciani coadiuvati da figli e nipoti ritornati dagli studi in giro per l'Europa. Furono acquisiti nuovi macchinari per sostituire quelli raziati e, già nel 1920, la produzione poté riprendere toccando i 20.000 ettolitri annui, due terzi quindi di quella prebellica. Si colse l'occasione per riorganizzare lo stabilimento, modernizzarlo ed ampliarlo, dotandolo delle più moderne tecnologie e permettendo alla produzione di crescere fino a 70.000 ettolitri annui nel 1921. Questa repentina ripresa fu talmente straordinaria da meritare la Medaglia d'Oro assegnata, nel 1924, dall'Istituto Federale di Credito delle Venezie per la ricostruzione delle grandi aziende industriali, che permise a Pedavena di affermarsi con il proprio prodotto a livello nazionale. Parallelamente proseguì l'affrancamento dalla dipendenza di materie prime d'importazione estera che era già iniziato in periodo prebellico, realizzando nel 1922 la Malteria, primo stabilimento in Italia ad adottare il sistema pneumatico per poter procedere alla trasformazione dell'orzo in malto, che precedentemente veniva

⁵⁶ Un articolo del periodico "La Birra", del 1919, afferma che la fabbrica venne data alle fiamme da un contingente austroungarico comandato da un tenente austriaco che era proprietario di una birreria che esportava il suo prodotto anche in Italia, concorrente quindi di Pedavena, e per questo decise di fare tutto quanto era in suo potere per danneggiarla. Nonostante la storia venga confermata anche dal Gazzettino del 1922, non abbiamo prove che sia veritiera e non frutto di spasmo nazionalistico contro il nemico appena sconfitto (Padovani et al. 1997).

acquistato soprattutto dalla Germania e dall’Austria. L’affrancamento, e quindi l’autosufficienza dello stabilimento, non riguardavano però solo le materie prime o la manodopera, ma fu portato al livello successivo con l’apertura di attività ausiliarie come il laboratorio chimico, il reparto bottai, la falegnameria, l’impresa edile e degli imbianchini, le scuderie e l’officina meccanica, arrivando finanche a dotarsi di una squadra di pompieri privata. La motivazione era duplice. Da un lato la posizione di Pedavena la rendeva piuttosto isolata da una serie di questi servizi che non erano quindi immediatamente disponibili al bisogno. Dall’altro i Luciani avevano un preciso modello di business in mente che era quello della “fabbrica totale”, tipico di quel periodo, in cui le fabbriche diventavano vere e proprie piccole città il più possibile autonome, in cui il lavoro assorbiva talmente tanto della vita del lavoratore che diventava conveniente che organizzasse tutta la propria vita nelle immediate vicinanze della fabbrica. Era il cosiddetto “paternalismo industriale”, fenomeno intrinseco alla rivoluzione industriale per cui il padrone doveva guidare e badare alla propria forza lavoro presentandosi come un amico su cui contare, che potesse compensare orari di lavoro massacranti - welfare ancora inesistente - e contenere i moti di dissentimento che sempre più serpeggiavano nella classe operaia europea, fomentanti dalle esperienze socialiste che si sviluppavano nel continente, buon’ultima la rivoluzione che portò alla caduta dell’Impero Zarista e l’istituzione dell’Unione Sovietica⁵⁷. Questa visione paternalistica era estremamente caratterizzante della gestione del business dei Luciani, che cercarono di promuovere la visione dell’azienda come grande famiglia allargata, che aiuta e ricompensa i propri membri, a cui chiede “un’adeguata collaborazione, aperta e sincera ad ogni livello”⁵⁸. Vi concorrevano l’istituzione di bonus produzione, come i “buoni birra”, e i vari diplomi

⁵⁷ Nonostante questo sia come detto un fenomeno tipico del XIX-XX secolo, un esempio odierno che si può facilmente ricondurre alla città totale viene da Giappone, dove Toyota ha progettato la costruzione di *Woven City*, la città del futuro, dove 2000 dipendenti del colosso nipponico vivranno in una città interamente connessa, iperfuturistica e ad impatto zero. Da https://www.collettiva.it/copertine/lavoro/2020/06/04/video/la_citta_fabbrica_totale-83072/ e <https://www.toyota.it/mondo-toyota/news-eventi/2020/toyota-woven-city-citta-futuro> e <https://www.assistenzapersona.com/notizie/119-il-servizio-sociale-aziendale-puo-essere-considerato-un-ritorno-al-paternalismo-industriale.html>

⁵⁸ Dal discorso di Arturo Luciani nel 1963 per l’ottantesimo compleanno di Felice Luciani (Padovani et al. 1997).

anzianità e altre onorificenze che, perlopiù, avevano carattere esclusivamente simbolico. Non solo, alla fine della stagione produttiva (è bene ricordare che ancor più che oggi il mercato della birra, considerata bevanda da stagione calda, era fortemente stagionale) venivano organizzate per tutti i dipendenti delle gite sociali, per molti di loro uniche occasioni per uscire dal paese dove erano nati, cresciuti e lavoravano⁵⁹. È bene ricordare comunque che era un periodo in cui il contratto di lavoro era pesantemente a favore dell'imprenditore, dove 48 ore settimanali e straordinari senza limitazioni erano la norma, così come l'assunzione di minorenni e stipendi fortemente diseguali tra uomini e donne, in ogni caso spesso appena sopra la soglia di sopravvivenza. Nonostante ciò, la difficoltà di reperire un impiego in quei territori, che spesso offrivano solamente o il lavoro nei campi o l'emigrazione, sommata al divieto fascista di qualsiasi organizzazione sindacale, permetteva alle attività della fabbrica di poter proseguire senza lo spettro di scioperi.

Il processo di indipendenza dello stabilimento da fonti di approvvigionamento esterne proseguì nel 1929 con l'apertura di una centrale idroelettrica sul torrente Colmeda, a monte di Pedavena, che con i suoi sette milioni di Kilowatt/ora annui era ampiamente in grado di soddisfare ogni necessità energetica della fabbrica. La forza motrice in esubero venne ceduta dai Luciani a società esterne, ampliando ulteriormente la diversificazione dei guadagni dell'azienda. Nel 1932 fu poi realizzato, in collaborazione con il Comune di Pedavena, il nuovo acquedotto, dato che la sorgente precedente era di portata ormai insufficiente per supportare la sempre crescente capacità produttiva.

A proposito di diversificazione dei profitti, è a questa fase che risale l'apertura di Bovis, azienda produttrice di un estratto di lievito di birra ad uso alimentare, un eccedentario della lavorazione della birra. Il prodotto aveva ottime proprietà nutritive e vitaminiche, ed ebbe subito un ottimo riscontro sul mercato, tanto che il piccolo stabilimento iniziale di Feltre fu presto ampliato con l'adozione di nuovi e moderni

⁵⁹ La prima di queste gite risale al 1919, e come destinazione fu scelta Agordo, dove l'azienda mosse i suoi primi passi. Le successive toccarono solo per fare alcuni esempi Trento, Vittorio Veneto, Trieste, Monte Grappa, Vicenza, Bassano e Venezia. Non mancava mai la visita ad uno dei ristoranti gestiti dai Luciani, che offrivano il pranzo e ovviamente la birra, contenendo nel frattempo i costi (Padovani et al. 1997).

macchinari, un forte potenziamento della forza lavoro e l'ampliamento dell'offerta, che arriverà a comprendere granulari per brodi e preparati per dessert, tra le altre. Furono commercializzati libri di ricette, tutte ovviamente rigorosamente da preparare con il Bovis, oltre a sviluppare un gioco a premi basato sulla raccolta dei bollini delle etichette dei vari prodotti del brand. Quando nel 1974 l'assetto societario di Pedavena fu fortemente mutato con l'acquisizione da parte del gruppo Heineken, Bovis non fece parte dell'accordo. Nel 1983 fu quindi acquistata dalla famiglia Taliana, che spostò lo stabilimento a Limena (PD), da dove tutt'ora continua una produzione che la pone tra i leader del suo segmento a livello italiano e non solo⁶⁰ (Padovani et al. 1997).

All'integrazione verticale del sistema produttivo seguirà poi anche quello della distribuzione, con l'apertura di un gran numero di Agenzie e Depositi in tutto il territorio del Nord Italia. Le Agenzie, una decina in tutto, erano collocate nelle principali città ed erano direttamente gestite dall'azienda, che le aveva dotate di impianti di imbottigliamento e refrigerazione, oltre che di cavalli, carri e camion necessari per la distribuzione vera e propria. I Depositi, di diffusione più capillare sul territorio, erano invece affidati a gestori esterni, pur sempre sotto la supervisione di personale inviato dalla fabbrica, ed erano perlopiù magazzini di stoccaggio della birra in attesa di distribuzione.

Pedavena, ormai diventata una realtà a livello nazionale, procede quindi anche ad una serie di acquisizioni, sia di strutture ricettive come l'Albergo Rialto o l'Hotel Manin Pilsen di Venezia, che di altri birrifici minori, come quelle di Primiero e Longarone, o fabbriche non birrarie come quella di Curacao Pizzolotto a Venezia. Ma la mossa di gran lunga più importante avvenne nel 1928, quando Pedavena acquista la Dreher di Trieste, in quel periodo secondo produttore italiano per capacità produttiva con 120.000 ettolitri di birra annui, e ancora di proprietà austriaca nonostante l'annessione di Trieste al Regno d'Italia. L'espansione orizzontale però non si ferma poiché vengono acquistate

⁶⁰ Da www.bovis.it.

il 51% delle quote azionarie di Bosio & Caratasch⁶¹ di Torino, la più antica azienda brassicola d'Italia. Questo fenomeno di inglobamento delle aziende birrarie più piccole o in difficoltà interessò anche altri principali marchi italiani, quali Peroni, e rientra nel più ampio processo di concentrazione della produzione di birre in mano di meno attori, sempre più grandi, di cui già si è parlato nel corso di questo elaborato. Le difficoltà economiche della prima metà del '900, gli stravolgimenti delle due guerre mondiali ma anche un pubblico sempre più incline al consumo di birra, fecero sì che per i piccoli produttori l'unica soluzione potesse essere accettare l'acquisizione o chiudere l'attività. Delle 140 fabbriche del 1896 sul territorio italiano, nel 1940 solo 32 risultavano operative.

Questo periodo di fiorente sviluppo ebbe una nuova brusca interruzione, stavolta non causato dalla guerra ma dalla crisi economica che, con il crollo della Borsa di Wall Street il 24 ottobre 1929 (*Il Giovedì Nero*), investì i mercati internazionali. L'industria italiana, già arretrata rispetto a quella delle grandi potenze, fu messa in ginocchio, riducendo enormemente il potere d'acquisto dei salari e il tenore di vita della popolazione. Ovviamente questo ebbe un impatto nefasto sul mercato della birra. Le vendite di Pedavana, nel lustro 1930-1935, diminuirono del 70% e la produzione parimenti crollò da 71.200 ettolitri annui a 17.200. La ripresa fu lenta e trovò un forte sostegno dalle guerre coloniali volute da Mussolini, che aprirono nuovi mercati in Eritrea, dopo la vittoriosa guerra del 1936, e in Albania, annessa nel 1939 come reazione all'occupazione della Cecoslovacchia da parte dell'alleato tedesco. La Dreher, facente parte del gruppo Luciani, si assicurò un quasi totale monopolio in Africa, riuscendo a risolvere, prima della concorrenza, il problema della conservazione del prodotto alle

⁶¹ Il birrificio Bosio & Caratasch, fondato a Torino nel 1845, viene considerato il primo birrificio italiano. Nato come Birreria del Giardino, cambia nome poi con la presa in carico del figlio del fondatore e del cugino di origini svizzere. Conobbe un periodo di grande sviluppo agli inizi del '900, riuscendo ad aggiudicarsi l'appalto di rifornimento per il Regio Esercito, e durante il ventennio fascista, durante il quale le politiche autarchiche del regime la domanda interna di birra crebbe notevolmente, così come la produzione di riflesso. Dopo l'acquisizione da parte del gruppo Pedavena, passò alla Holding Mobiliare Industriale Cisalpina di Milano, sistema gestionale che racchiudeva le molteplici aziende del gruppo dei Luciani, che però nel 1969 ne decretò chiusura e uscita dal mercato. Da www.museotorino.it

proibitive temperature delle colonie. Inoltre a Korca, in Albania, i Luciani rilevarono il birrifico locale, produttore di quella che era considerata la prima birreria del paese, e lo dotarono di moderni impianti di maltazione e refrigerazione⁶². Con i profitti di questi nuovi mercati si decise per un ampliamento dei locali storici della fabbrica di Pedavena. Risale a questo momento un'importante ristrutturazione dello Chalet, presente fin dal 1897, e la costruzione dell'ampia sala ristorante colonnata, con un portico affrescato dall'artista feltrino Walter Resentera, così come la realizzazione del Parco-giardino botanico, affidato ai vivai Sgaravatti di Treviso. Entrambe le operazioni rientravano in un piano per lo sviluppo della fabbrica come sito di attrazione turistica, una nicchia di business che stava acquisendo sempre più importanza a mano a mano che la cosiddetta "villeggiatura" diventava accessibile a ceti sempre più ampi della popolazione. Tale piano era tuttavia in fase ancora piuttosto embrionale, per poi prendere molto più slancio nel dopoguerra.

La seconda guerra mondiale interruppe questa nuova ripresa, a causa della mancanza di materie prime, il calo della disponibilità della manodopera, l'inaccessibilità dei mercati esteri e la contrazione dei consumi domestici, tutti fattori che, insieme ad altri, contribuirono ad un crollo della produzione che toccò, nel 1943, i 13.000 ettolitri annui, mai così bassa dal primo anteguerra. Il 10 aprile di quell'anno un decreto ministeriale che imponeva la destinazione della fornitura di tutta la birra prodotta sul territorio nazionale all'esercito, sembrò garantire una certa sicurezza di profitti, ma ebbe vita breve dato che l'8 settembre, con l'armistizio di Cassibile, l'Italia dichiarò la resa incondizionata agli Alleati ed uscì dal conflitto. Pedavana visse quindi una seconda occupazione, dopo quella Austro-Ungarica del primo conflitto mondiale, questa volta ad opera dell'esercito tedesco, che spesso si limitò a requisire la birra senza alcuna compensazione di sorta. Con la liberazione e il successivo stanziamento delle truppe anglo-americane, la produzione visse un nuovo slancio, rifornita delle materie prime

⁶² A seguito della fallimentare impresa italiana nella Seconda Guerra Mondiale e alla ritrovata indipendenza dell'Albania, lo stesso fece la birreria Korca, passando prima sotto il controllo statale e poi con la caduta del regime comunista nel 1991 tornando un'azienda privata. Ora costituisce la terza birra per quote di mercato del paese, e l'unica che sta vedendo crescere le proprie vendite nel periodo 2015-2020 (Padovani et al. 2021, Beka et al. 2021)

degli Alleati che acquistavano la quasi totalità del prodotto, pagando in Am-Lire⁶³, valuta che contribuì ad una forte inflazione che ridusse i profitti dell'azienda ma, al contempo, innalzò i consumi permettendo alla produzione di toccare, nel 1946, i 90.000 ettolitri annui e in seguito, quando fu permessa nuovamente la vendita alla popolazione civile, toccò il massimo storico di 124.000 ettolitri. Il periodo bellico non lasciò, a differenza della prima occupazione, una fabbrica devastata, ma anzi ampliata e ulteriormente modernizzata dagli investimenti alleati, pronta a proseguire l'espansione temporaneamente interrotta dal conflitto.

3.1.3. Boom economico e massima espansione

Il secondo dopoguerra vide quindi la prosecuzione dell'opera di acquisizione precedentemente iniziata, favorita da una forte espansione di mercato dovuta al boom economico e dall'abolizione delle varie misure interventiste del governo fascista. Il 1951 vide l'assorbimento della Cervisia di Genova, la Metzger di Torino, la Borgofranco d'Ivrea e l'Acqua San Bernardo di Cuneo. Queste ultime aziende non erano produttrici di birra e infatti rientrarono nel continuo piano di diversificazione produttivo che i Luciani perseguivano da decenni. Successivamente, Pedavena rileva il 50% delle quote di Itala Pilsen⁶⁴, con la restante metà che diventa proprietà di Birra Peroni, grande rivale del gruppo Luciani. Era un'acquisizione di un certo peso, dato che Itala Pilsen era la quarta azienda birraria italiana, con 170.000 ettolitri di produzione annua e con una vasta rete

⁶³ Valuta imposta dall'occupazione anglo americana dallo sbarco in Sicilia del 9 luglio 1943 fino all'acquisizione da parte della Banca d'Italia il 1° febbraio 1947. A causa dello sfavorevolissimo tasso di cambio (100 am-lire valevano un dollaro statunitense), contribuirono alla pesante inflazione che colpì l'Italia nel secondo dopoguerra. Da www.treccani.it

⁶⁴ Azienda birraria fondata a Padova nel 1916 da Arrigo Olivieri, produce una classica Pils ispirata alla storica Pilsner Urquell ceca non solo nello stile ma anche nel logo. Dopo la morte del fondatore venne venduta ed appunto acquisita dai gruppi Pedavena e Peroni, per poi rimanere sotto l'esclusivo controllo di Peroni dal 1970. Dopo l'interruzione della commercializzazione per molti anni, nel 2016 il marchio è stato rilanciato, tra l'altro con ottimi risultati. Da https://www.mixerplanet.com/itala-pilsen-un-anno-da-record-per-la-birra-dei-padovani_127790/ e www.italapilsen.it

di concessionari in tutto il paese, ognuno dotato di impianti di refrigerazione ed imbottigliamento. Per poter portarla a compimento, i Luciani trovarono un aiuto finanziario e consultivo da parte di Heineken, primo contatto con un'azienda con cui intrecceranno a doppio filo il proprio destino futuro. Il progetto di espansione trovò attuazione anche e soprattutto nell'enorme stabilimento che Arturo Luciani volle aprire nel 1965 a Massafra, in provincia di Taranto. Con la sua capacità produttiva di 300.000 ettolitri annui, una superficie di 200.000 mq e con impianti estremamente moderni, la fabbrica si presentava come una delle più rilevanti e avanguardistiche a livello mondiale⁶⁵. Si decise di assegnarlo a Dreher, considerato un marchio a più alto tasso di penetrazione sul mercato del Sud Italia, che lo controlla tutt'oggi. A quel periodo risale anche un progetto unico nel panorama birrario italiano, cioè l'istituzione presso l'Istituto Professionale di Feltre di un corso per Birrai-Maltatori, con lo scopo di rendere l'azienda finalmente autosufficiente dalla dipendenza straniera, in particolare tedesca, di manodopera specializzata. Non solo, era anche una maniera per radicarsi sempre più nella comunità locale, un processo che come abbiamo visto viene ormai considerato requisito fondamentale per un posizionamento che possa differenziarsi dalla standardizzazione dell'offerta odierna. Ricordiamo che nel già citato studio di Murray e Kline, la connessione alla comunità locale è il fattore che più influenza la creazione di una fedeltà al brand di birra, artigianale o meno che sia (Murray e Kline 2021).

⁶⁵ Così come molti altri asset del gruppo Pedavena, passò ad Heineken nel 1974, rappresentando tutt'oggi il principale polo produttivo del conglomerato nel Sud Italia. Tra i marchi imbottigliati nello stabilimento troviamo ovviamente Heineken, ma anche Dreher, Moretti, Birra Messina e Prinz Brau, tra le altre. Con 1.600.000 ettolitri annui e linee di produzione da 52000 bottiglie all'ora (2013), il Birrificio Dreher di Massafra è il più grande impianto produttivo di birra del Sud Italia. Da <http://www.ilovebeer.it/it/2014/02/il-birrificio-di-massafra-compie-50-anni>



FIGURA 8. MANIFESTO PUBBLICITARIO DELLA BIRRA PEDVANA DEL 1939, FIRMATO DA MARCELLO DUDOVICH MA POSSIBILE ATTRIBUZIONE A WALTER RESENTERA. DA WWW.PINTEREST.IT

Nel frattempo si era arrivati al periodo del boom economico italiano del secondo dopoguerra che investì tutti i settori, tra cui il mercato birrario. L'aumento dei redditi permise una crescita del consumo pro capite di birra che raddoppiò da 3,1 litri nel 1951 a 6,1 litri nel 1961⁶⁶. Cambiò anche il paradigma di consumo, ed è allora che si assistette all'emergere dell'assoluta prevalenza del consumo di birra domestico rispetto a quello nei bar e ristoranti, tendenza che spinse le aziende a investire ulteriormente nella filiera distributiva *off-trade* e nel packaging, che doveva essere sufficientemente accattivante da risaltare su uno scaffale in mezzo a molti prodotti concorrenti. Ma questa ventata di cambiamento non riguardò solo il mercato, ma anche il rapporto di lavoro dell'azienda con i propri dipendenti, che ottennero una forza contrattuale che mai avevano raggiunto prima, arrivando ai grandi scioperi post '68 che riguardarono molte grandi fabbriche di birra italiane, ma non Pedavena dove, il già citato paternalismo industriale portò i Luciani alla decisione di accettare tutte le rivendicazioni sindacali che venivano proposte, con il dichiarato scopo di mantenere la pace aziendale e la produttività, sostenendo quel clima collaborativo che, pur con le sue già esposte criticità, aveva da sempre caratterizzato il lavoro a Pedavena.

3.1.4. Crisi e acquisizione da parte di Heineken

Questo periodo di grande ripresa, espansione e cambiamenti vide il gruppo Pedavena nella seconda metà degli anni '60 raggiungere il suo massimo storico per quanto riguarda il controllo del mercato nazionale. La produzione di tutti gli stabilimenti e di tutti i brand controllati toccò, nel 1964, 1.000.000 di ettolitri annui, pari al 21% del fabbisogno di birra del paese, ponendosi dietro soltanto agli eterni rivali del gruppo Peroni. Da quel momento di massimo splendore si arrivò però al periodo del declino iniziato con la morte, nel 1965, di Arturo Luciani. Una serie di beghe e dissapori divisero i membri della famiglia Luciani che Giuseppe, il nuovo amministratore delegato, non

⁶⁶ Numeri che, allora come oggi, rimangono irrisori rispetto a mercati come per esempio quello tedesco, che nel 1961 toccò i 101 litri annui pro capite (Padovani et al. 1997, Berkhout et al. 2014)

riuscì del tutto a sopire. Contemporaneamente, alcune rivendicazioni sindacali portarono ad una crescita dei salari che diametralmente diedero una riduzione dei margini di guadagno dell'azienda, a cui si cercò di ovviare con tagli sui costi piuttosto drastici, come la chiusura della Malteria, ritenendo più conveniente l'importazione del malto già lavorato, andando però ad invalidare un'idea di business autosufficiente che come abbiamo visto aveva guidato i Luciani per lungo tempo. Questo smantellamento della "fabbrica totale" proseguì con la chiusura del reparto bottai, di quello edile, della falegnameria e l'*outsourcing* del trasporto del prodotto finito. La scelta fu quindi di ridurre i costi puntando sul *core business*, quindi sulla semplice produzione di birra. Venne meno anche il classico sistema di gestione paternalistico che aveva così caratterizzato i Luciani e, nel 1968, si arrivò alla soppressione del marchio Pedavena, per puntare tutto su Dreher, considerato un brand più forte. Nel 1970, incapaci di rispettare gli impegni finanziari assunti con Peroni, il gruppo dovette cedere il 50% controllato di Itala Pilsen. Nel 1973 l'embargo petrolifero dei Paesi Arabi determinò una situazione di mercato ancora più critica, a cui i produttori di birra cercarono di ovviare con una suicida guerra dei prezzi, che poterono sostenere ovviamente solo i gruppi, come Peroni, con maggiore stabilità finanziaria. Non fu il caso di Pedavena, che per salvarsi dal fallimento, nel 1974 dovette cedere l'intera attività produttiva ad Heineken.

L'acquisizione del secondo gruppo più importante del mercato italiano, come lo era quello dei Luciani da parte di una superpotenza estera del settore come Heineken, fu al tempo una novità assoluta ma diventò presto la norma. Si è già detto del processo di concentrazione della produzione birraia nelle mani di sempre meno attori, delle varie motivazioni che lo hanno causato (Poelemans e Swinnen 2011) e di come la stessa Pedavena ne fosse un perfetto esempio con la sua politica di acquisizioni; la sua stessa acquisizione da un conglomerato di livello globale ne fu solo la naturale prosecuzione. Ad ogni modo, i nuovi proprietari olandesi procedettero subito ad uno sfoltoimento dei rami produttivi del gruppo giudicati non sostenibili economicamente. Solo il birrificio Pedavena e quello di Massafra si salvarono dalla chiusura, che riguardò tra le altre realtà il Bovis. Successivamente, Heineken proseguì la propria opera di penetrazione nel mercato italiano, acquistando Ichnusa, Birra Moretti e Prinz Brau, tra le altre,

diventando il principale attore del settore sul territorio nazionale, ruolo che mantiene tutt'ora con la detenzione del 32% delle quote di mercato (Assobirra 2019). L'impianto di Pedavena fu modernizzato e ampliato, e nel 1993 Heineken decise per la reintroduzione sul mercato del brand Pedavena, assente da 25 anni, che venne subito accolto da un buon successo (Padovani et al. 1997).

3.1.5. Chiusura e nuova acquisizione da parte di Birra Castello

Ma questo periodo di rinnovato vigore sul mercato fu di breve durata. Con l'acquisizione di Birra Moretti nel 1997, Heineken chiuse vari stabilimenti e si vide obbligata dall'antitrust a cedere quello di San Giorgio di Nogaro (UD) al neo costituito gruppo Birra Castello⁶⁷. Gli investimenti si concentrano quindi soprattutto sul brand Moretti e sul birrificio Dreher di Massafra, con Pedavena che subì un pesante taglio al budget e, nel 2004, vide la cessione della centrale idroelettrica costruita dai Luciani nel 1929 e che rendeva la fabbrica autosufficiente dal punto di vista energetico. Nonostante le rassicurazioni dei dirigenti Heineken, fu solo il preludio alla chiusura dello stabilimento che venne annunciata per il 31 dicembre del 2004, portando come motivazioni una scarsa efficienza produttiva dell'impianto. La mobilitazione da parte dei lavoratori, dei sindacati e della popolazione fu immediata. Con la creazione di un sito internet realizzato dai dipendenti, www.comitatobirrieriapedavena.it che, coadiuvato da un'imponente raccolta firme riesce a portare la questione all'attenzione del Parlamento Europeo, con Heineken che decide quindi di posticipare la chiusura a Settembre 2005 e ad impegnarsi per la ricerca di un compratore. Ricerca che però non diede i frutti sperati visto che portò, il 30 settembre 2005, alla chiusura dello storico stabilimento. Ma le

⁶⁷ Nato proprio nel 1997 per rilevare l'ex birrificio Moretti di San Giorgio di Nogaro, che con gli investimenti successivi verrà reso uno dei più moderni ed efficienti in Italia. Ad oggi, anche grazie all'acquisizione nel 2006 dello stabilimento di Pedavena, Birra Castello è il primo produttore di birra nazionale a capitale italiano, il quarto per volumi di produzione e vendita contando anche gli attori esteri. Da <https://ricerca.repubblica.it/repubblica/archivio/repubblica/1996/05/28/inciampa-il-gigante-della-birra.html> e www.birracastello.it

trattative non si fermano e, tra le varie offerte sul tavolo, quella presentata dal gruppo Birra Castello venne giudicata la più idonea nel fornire un piano industriale sicuro e a lungo termine. La formalizzazione del passaggio avvenne nel gennaio 2006 e, il 1° aprile dello stesso anno, la fabbrica riprende la produzione che cresce fino ai 406.000 ettolitri del 2015⁶⁸. Oltre ai brand Castello e Pedavena nelle sue varie tipologie, nel 2008, viene lanciato un nuovo marchio dedicato esclusivamente al settore HoReCa, Birra Dolomiti. La sua peculiarità è una filiera di produzione completamente locale, che aggiunge all'acqua di sorgente dolomitica che caratterizza tutti i prodotti Pedavena un orzo coltivato nell'area del Parco delle Dolomiti Bellunesi, progetto che ha ricevuto plausi anche da presidi Slow Food per l'importante contributo alla biodiversità che la coltura d'orzo ha portato⁶⁹. A questi si aggiunge un brand pensato per posizionarsi nel settore delle birre premium - settore che, come abbiamo visto, è tuttavia in forte calo nell'ultimo decennio (Berkhout et al. 2014, Aquilani et al. 2015 e Calvo-Porrà et al. 2017) - come Superior, che utilizza materie prime fortemente selezionate e di origine rigorosamente italiana⁷⁰. Nel 2021, Birra Castello si presenta come il quarto attore per volumi di produzione e vendita in Italia, e il primo in classifica a controllo ancora nazionale; è inoltre l'unico insieme all'inarrivabile Heineken, ad avere aumentato, seppur in misura ridotta le proprie quote di mercato nel periodo 2016-2020, come si può notare dalla tabella in Figura 9⁷¹ (Assobirra 2020).

⁶⁸ Da <https://corrierealpi.gelocal.it/belluno/cronaca/2016/01/09/news/salvata-dieci-anni-fa-ora-a-birra-pedavena-fioccano-i-record-1.12742803> e www.nonsolobirra.net

⁶⁹ Da www.beverfood.com e www.fabbricainpedavena.it

⁷⁰ Da www.fabbricainpedavena.it

⁷¹ Da <https://www.beverfood.com/mercato-birra-italia-2021-panorama-competitivo-italia-wd/>

VENDITE DEI PRINCIPALI GRUPPI BIRRAI OPERANTI IN ITALIA

GRUPPI	2014		2015		2016		2017		2018	
	000 hl	%	000 hl	%	000 hl	%	000 hl	%	000 hl	%
*Heineken Italia	5.139	29,0	5.223	27,9	5.336	28,1	5.771	29,3	6.254	30,8
*Peroni - Gruppo Asahi	3.411	19,2	3.477	18,6	3.473	18,3	3.699	18,8	3.827	18,8
°AB InBev Italia	1.418	8,0	1.624	8,7	1.736	9,1	1.852	9,4	1.911	9,4
*Carlsberg Italia	1.067	6,0	1.129	6,0	1.166	6,1	1.249	6,3	1.225	6,0
*Castello & Pedavena	1.083	6,1	1.088	5,8	1.034	5,4	1.125	5,7	1.059	5,2
*Forst	621	3,5	616	3,3	786	4,1	830	4,2	862	4,2
°Swinkels F.M. Italia	450	2,5	470	2,5	480	2,5	500	2,5	520	2,6
°Ceres	400	2,3	430	2,3	399	2,1	411	2,1	410	2,0
*Menabrea	198	1,1	206	1,1	210	1,1	250	1,3	250	1,2
Theresianer (Hausbrandt)	29	0,2	33	0,2	35	0,2	35	0,2	33	0,2
Altri + Importatori	3.913	22,1	4.430	23,6	4.365	23,0	3.972	20,2	3.968	19,6
TOTALE ITALIA	17.729	100,0	18.726	100,0	19.020	100,0	19.694	100,0	20.319	100,0

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

FIGURA 9. DA [HTTPS://WWW.BEVERFOOD.COM/MERCATO-BIRRA-ITALIA-2021-PANORAMA-COMPETITIVO-ITALIA-WD/](https://www.beverfood.com/mercato-birra-italia-2021-panorama-competitivo-italia-wd/)



FIGURA 10. IL CALENDARIO BOTANICO NEI GIARDINI DI PEDAVENA, 1939 (PAOVANI ET AL. 1997).

3.2. Il Turismo A Pedavena

3.2.1. Dai Luciani alla Heineken

Come già accennato, una strategia aziendale che tenesse conto dell'attrattività turistica dello stabilimento di Pedavena era nei piani dei Luciani già dal primo dopoguerra, periodo a cui risale la creazione del parco botanico. Le mutate esigenze dei visitatori, inizialmente ancora appartenenti perlopiù ad un'élite che si poteva concedere la villeggiatura, per poi successivamente abbracciare grazie al boom economico del secondo dopoguerra una più vasta ampiezza di classi sociali, si riflessero anche nell'organizzazione del parco. Inizialmente infatti il parco aveva una caratterizzazione prettamente botanica, con un'ampia coltivazione di piante e fiori, la realizzazione di un calendario floreale e la creazione di una serie di serre. A riprova della costante ricerca di diversificazione nel modello di business dei Luciani, in queste serre fu avviata un'attività di floricoltura a carattere commerciale, la prima del bellunese. Ma fu l'avvento del turismo di massa a dare una vera spinta allo sviluppo di Pedavena e della fabbrica come destinazione turistica, grazie all'acume imprenditoriale di Mario Luciani, che fiutò la rilevanza di questo settore in forte espansione e capì l'impatto che poteva avere sul suo business. Il parco venne integrato ed ampliato con uno zoo, in cui trovarono posto animali tipici della fauna dolomitica come cervi, daini, un'aquila reale, così come altri di provenienza tropicale come scimmie, gru e pappagalli. Non solo, vennero realizzate delle moderne strutture sportive per il tennis e il gioco delle bocce. Quest'ultimo era molto popolare nella zona, e la fabbrica aveva addirittura una propria squadra, così come l'aveva la Dreher di Trieste, mentre il tennis era ancora considerato uno sport elitario ed esclusivo. I Luciani decisero quindi di organizzare a proprie spese, a partire dal 1953, vari tornei nazionali e internazionali per la promozione di questo sport, che videro la partecipazione di alcuni tra i migliori tennisti del tempo e servirono da richiamo per tifosi e curiosi. Risale invece al 1957, nello spazio antistante il porticato della birreria, la realizzazione del Teatro Verde in grado di ospitare fino a 1200 spettatori e che fu

inaugurato con “Arlecchino servo dei due padroni” diretto da Giorgio Strehler, uno dei più importanti registi teatrali. Il teatro verrà poi utilizzato anche per concerti ed esibizioni musicali, in particolare di gruppi jazz, swing e boogie-woogie, che fecero conoscere nella zona questi stili tipici della musica d’oltreoceano. Addirittura, dal 1957 fino a metà anni ’70 viene ospitata annualmente la Mostra Nazionale Canina, altro esempio di estrema diversificazione tra le varie attività che richiamavano visitatori a Pedavena. Tutte queste attività collaterali rientravano in un chiaro piano di promozione del prodotto, affermando l’immagine del locale e della destinazione e che erano indissolubilmente legate a quella della birra. Il risultato fu quello di rendere Pedavena un polo turistico tra i più importanti del Triveneto, sfruttando anche la sua posizione strategica sulla direttiva per Cortina d’Ampezzo da una parte e San Martino di Castrozza dall’altra. Segno che per i Luciani questo importante flusso turistico facesse parte di una ben studiata e progettata idea di marketing viene da testimonianze di rilevazione del fenomeno che già possedevano tutte le caratteristiche di una rudimentale segmentazione della domanda. A ragazzi della zona o operai desiderosi di integrare la propria paga veniva affidato un lavoro di rilevamento e catalogazione delle targhe dei mezzi con cui i visitatori raggiungevano la fabbrica, in modo poi da poter procedere poi ad una vera e propria segmentazione geografica che permetteva di capire in quali zone d’Italia il prodotto fosse meglio comunicato e in quali invece fosse necessario agire con ad esempio una politica di marketing più aggressiva⁷². Le cifre di questi flussi a noi pervenute riguardano purtroppo solamente un brevissimo lasso di tempo, dal 1962 al 1964, ma permettono nondimeno di inquadrare le notevoli dimensioni del fenomeno. Nel 1963 Pedavena vide 410.135 presenze, di cui 94040 solamente ad agosto, indicando dei flussi comunque piuttosto stagionali. Nel 1964 il numero crebbe a 427.360 di cui ben 121.555 nel mese di agosto (Padovani et al. 1997). I Luciani svilupparono ulteriormente l’immagine del loro brand di birra agendo sui vari locali che possedevano in giro per il Nord Italia a marchio Pedavena, decretandone un’uniformità di arredamento e stile architettonico che richiamasse alla fabbrica principale. Non è difficile vedere in questa

⁷² Da intervista condotta in data 11/02/2022 con Francesco Padovani, responsabile del Servizio Cultura e Biblioteca del Comune di Pedavena, nonché co-autore e curatore del testo “Fabbrica Birra Pedavena, 1897-1997”.

serie di opere a carattere turistico un'ecuzione di varie *best practices* esposte nei precedenti capitoli di questo elaborato.

- Innanzitutto, questa serie di attività collaterali rientra in una consapevole realizzazione di una serie di esperienze turistiche memorabili (Pine e Gilmore 1998, Williams et al. 2021, Plummer et al. 2005, Bujdosò et al. 2012), considerando che soprattutto nel periodo del secondo dopoguerra la visita ad uno zoo o l'assistere ad una partita di tennis si prefiguravano certamente come un'unicità che garantiva un'esperienza positiva, duratura e che potesse accrescere di intensità nel tempo attraverso il ricordo (Addis e Miniero 2007).
- Non solo, tali attività permettevano l'intercettazione di tutta una fetta di pubblico per cui il solo interesse verso la birra non sarebbe mai stata giustificazione sufficiente per una visita a Pedavena, e che venivano invece convinti da una o più delle altre attrazioni organizzate dai Luciani. Si trattava di quei visitatori "incidental" che abbiamo visto nello studio di Williams et al. (Williams et al. 2021).
- La necessità di un locale di mescita e centro visitatori, dimostratosi necessariamente fondamentale (Dunn e Wickham 2021, Williams et al. 2021, Knollenberg et al. 2021), venne subito individuata dai Luciani che, a questo scopo, già nel 1897 realizzano lo Chalet Tirolese contiguo alla fabbrica. Con la crescita dei flussi dei visitatori si rese evidente che il piccolo locale in legno non era più adatto e venne quindi sostituito, dopo dei lavori che durarono dal 1938 al 1940, dalla birreria che conosciamo oggi, con una grande sala, detta la *Sala degli Elefanti*, un porticato ed una veranda, con affreschi realizzati dal feltrino Walter Resentera raffiguranti la cosiddetta Leggenda dei Monti Pallidi⁷³. Tutto

⁷³ Questo ciclo di leggende originarie del territorio delle Dolomiti, chiamate Monti Pallidi per il candore delle rocce calcaree che le costituiscono, e risalenti al periodo pre-cristiano, iniziò a venire raccolto, unificato e infine pubblicato dall'antropologo austriaco Karl Felix Wolff, che passò anni a ricercare tra le più sperdute comunità italiane, tedesche e ladine delle Dolomiti testimonianze di questo corpus di tradizioni orali. Negli anni '30 questo ciclo ebbe una grande diffusione e popolarità in tutta la zona montana, e proprio per questo i Luciani lo elessero a tema degli affreschi di decorazione della loro birreria principale. Da Padovani et al. 1997 e <http://www.ilregnodeifanes.it/inglese/research1.htm>

ciò è perfettamente in linea con l'espansione del centro visitatori e con l'aggiunta di un'offerta culinaria come viene teorizzata nello studio di Dunn e Wickham e di Williams et al.

- L'uniformità decretata per le varie birrerie Pedavena è un esempio molto chiaro di definizione di *brand identity*, in modo che l'immagine che un qualsiasi cliente avesse venendo a contatto con un prodotto Pedavena, anche solo una bottiglia di birra o in generale l'arredamento di una birreria, fosse il più possibile uniforme e coerente con quella decisa dai Luciani, cioè profondamente legata al territorio d'appartenenza, richiamando lo stilo architettonico, inconfondibilmente montanaro, degli edifici e delle Dolomiti sempre presenti in packaging e nella generica comunicazione pubblicitaria. Anche l'appena citato grande affresco di Resentera, raffigurante il Ciclo di Leggende dei Monti Pallidi, altro non è un'ulteriore affermazione di appartenenza al territorio e di radicazione nelle sue tradizioni. Si può vedere in tutto ciò un precursore degli *irish pub* che sorgono sempre più in tutta Europa che, come si è già accennato, in moltissimi casi tuttavia di irlandese sembrano conservare soltanto il nome. Comunque, le birre vendute e l'aspetto dell'arredamento interno adempiono alla propria funzione che è quella di dare un assaggio dell'esperienza di un vero pub anglosassone e soprattutto di creare nell'utente il desiderio di visitare gli "originali" nelle Isole Britanniche (Hjalager e Richards 2002).

La situazione cambiò piuttosto radicalmente con l'acquisizione da parte di Heineken, che come si è visto decise di ridurre l'attività della fabbrica di Pedavena al *core business* di produzione birraria, escludendo per ridurre i costi le molte attività collaterali che i Luciani avevano promosso e sviluppato nel corso degli anni, o perlomeno quelle che i Luciani stessi non avevano già chiuso con gli ultimi, disperati tentativi di evitare il fallimento. Nel 1980 viene quindi disposto il termine delle attività dello zoo, ritenuto ormai troppo oneroso da gestire e già bersaglio di alcune associazioni ambientaliste a causa delle condizioni degli animali ingabbiati. Nel 1978, a chiudere fu la scuola per maltatori di Feltre, che nei suoi anni di attività aveva formato alcuni tra i

migliori birrai italiani. Anche la birreria-ristorante, rimasta sotto la gestione della SAPE⁷⁴, attraversò un periodo di crisi, fino ad arrivare alla chiusura nel 1989. Nel 1992 verrà tuttavia rilevato dalla Heineken, tramite una società creata ad hoc, e riaperta con un look anglosassone che cozza un po' con la tradizione del locale, avendo, come abbiamo visto, sempre avuto uno stile sia architettonico che di arredamenti che potesse richiamare la pedemontana e la cultura gastronomica, ma non solo, del luogo (Padovani et al. 1997).

⁷⁴ Società Anonima Pubblici Esercizi, fu la società creata negli anni '30 sotto la guida di Pio Luciani per amministrare i vari alberghi, ristoranti e birrerie che l'azienda controllava. Dopo il passaggio di Pedavena ad Heineken divenne autonoma. Da Padovani et al. 1997 e <https://www.giornaledellabirra.it/grandi-birrifici-italiani/la-storia-della-birra-pedavena/>

4. FLUSSI TURISTICI ATTUALI A PEDAVENA E POSSIBILI SVILUPPI FUTURI

4.1. La gestione del turismo a Pedavena sotto Birra Castello

Con il salvataggio di Pedavena da parte del gruppo Birra Castello, cambia di nuovo il rapporto che la fabbrica ha con il turismo. Heineken, perseguendo la propria politica di contenimento dei costi, vedeva in Pedavena una fabbrica di prestigio, la cui valenza produttiva era testimoniata dai numerosi premi produzione e qualità che vinse fino a poco prima dell'annuncio della chiusura, dove produrre alcuni dei propri innumerevoli brand di birra, tra cui la stessa Heineken, Amstel, Dreher e McFarland. Recuperare la sua tradizione di polo di attrazione turistica era giudicato semplicemente non economico. Il piano imprenditoriale per il rilancio che Birra Castello aveva in mente per il marchio Pedavena, invece, era diametralmente opposto.

Birra Castello riconosce subito l'opportunità che presenta riprendere il filo di quel profondo rapporto con il territorio che si era interrotto sotto la gestione Heineken, agendo in diversi ambiti.

- Questo rapporto con il territorio viene innanzitutto riscoperto e sviluppato con il progetto Birra Dolomiti, lanciato nel 2008 come un prodotto a "filiera corta", realizzata in collaborazione con le aziende agricole locali che forniscono l'orzo per la maltazione, come Cooperativa Agricola La Fiorita, Parco Nazionale Dolomiti Bellunesi, Provincia di Belluno e Unione Montana Feltrina⁷⁵. Il brand Birra Dolomiti si collega tra l'altro con quello conosciuto a livello globale delle montagne Dolomiti, che richiama anche sull'etichetta, mostrando una ricerca su brand e logo che possa contribuire positivamente alla brand awareness, come

⁷⁵ Da intervista condotta in data 11/02/2022 con Francesco Padovani, responsabile del Servizio Cultura e Biblioteca del Comune di Pedavena, nonché co-autore e curatore del testo "Fabbrica Birra Pedavena, 1897-1997".

raccomandato da Williams et al. Questa cura per il packaging si riflette anche sul brand Pedavena, che nel 2019 ha recuperato lo storico verde e l'oro che richiama alla qualità delle materie prime⁷⁶ e presenta sul collo di tutte le bottiglie il simbolo della storica Scuola per Birrai e Maltatori di Feltre. Non ultimo per importanza tra i fattori che legano il brand al territorio di provenienza è proprio il nome: in un mercato italiano della birra (ma anche internazionale) in cui la grandissima maggioranza dei brand prende il nome dai fondatori proprietari, come tra gli altri Moretti, Poretti, Dreher, Peroni e Carlsberg, Pedavena è tra i pochissimi marchi che nel nome richiamano la città d'origine, come Forst o Birra Messina⁷⁷. Questo fatto facilita enormemente l'associazione che il consumatore crea tra la birra e il territorio, e l'immagine dell'una e dell'altro in questa maniera si sostengono vicendevolmente al contempo si rafforzano (Da Deppo et al. 2013)

- Nel 2012 viene inaugurata la prima Festa dell'Orzo, organizzata in collaborazione con Fabbrica Birra Pedavena, Birreria Pedavena, Slow Food Feltrino, Comune di Pedavena e Pro Loco, tra gli altri, e che viene messa in scena durante il primo weekend di luglio. Tra le attività proposte, troviamo visite alla fabbrica con degustazione guidata dal Mastro Birraio, mercatino con prodotti locali a filiera corta e food trucks, spettacoli folkloristici e concerti. Leggendo questo evento, che è durato fino al 2019, per poi entrare in una forzata pausa a causa dell'emergenza sanitaria, alla luce del già esposto studio di Harrington et al. vediamo la realizzazione di un vero e proprio festival della birra che, parimenti all'Oktoberfest focus di quel trattato, pur se ovviamente in scala estremamente

⁷⁶ La Pedavena è una delle poche birre prodotte in Italia ad utilizzare luppolo in fiore, quindi fresco e non essiccato, il quale dona una particolare nota erbacea e amara. Da <https://www.fabbricainpedavena.it/it/pedavena/> e <https://www.fermentobirra.com/birre-italiane-luppolo-fresco-harvest/>

⁷⁷ La produzione di Birra Messina, facente parte del gruppo Heineken dopo l'acquisizione subita da parte di Dreher nel 1988, nel capoluogo di provincia siciliano si è in realtà interrotta nel 1999, quando lo stabilimento storico diventò solo sede di imbottigliamento e l'attività produttiva si spostò nello stabilimento Dreher di Massafra. Il legame tra questo brand e la sua terra d'origine si sta cercando di recuperare però con l'introduzione della Birra Messina Cristalli di Sale, una varietà particolare che integra questo prodotto tipico della gastronomia siciliana, la cui produzione è stata, quantomeno in parte, ricondotta a Messina. Da www.birramessina.it

minore, presenta i *satisfiers e dis-satisfiers* individuati dagli autori. Tra questi ultimi troviamo l'atmosfera di festa e convivialità che deve caratterizzare un festival della birra, condizione necessaria perché l'evento possa avere un impatto positivo sul visitatore. Tra i *satisfiers* invece, molto utili come si è visto per innalzare il livello di soddisfazione del visitatore, rientrano le aspettative di un alto livello di cibo e bevande, rispettate sicuramente da prodotti gastronomici a km 0 e birra prodotta letteralmente in loco. L'esperienza della cultura locale, bavarese nel caso dello studio di Harrington et al. e feltrina e pedemontana nel caso della Festa dell'Orzo, è garantita dalle varie manifestazioni folkloristiche, il corteo dei trattori e la rievocazione storica della consegna dell'orzo alla Fabbrica di Pedavena⁷⁸.

- Nella Fabbrica si è deciso di organizzare un tour guidato, prendendo ad esempio i moltissimi birrifici europei che già lo ospitano (Bujdosò et al. 2012). La visita si dipana tra le cantine storiche, la sala cotture, tra le meglio conservate d'Italia dove è possibile ancora ammirare gli alambicchi in rame (ora non più utilizzati per questioni sanitarie, in favore di quelli in nichel) e il museo che ospita materiale storiografico e strumenti e attrezzature una volta in uso per la produzione birraia. Le guide per questi tour vengono formate grazie al Corso di formazione Guide della Fabbrica Birra Pedavena, un progetto avviato nel 2013 in collaborazione con Slow Food Feltrino che coinvolge gli allievi dell'Istituto Agrario di Feltre, recuperando un rapporto con la realtà scolastica del territorio che si era andato a perdere con la chiusura della Scuola per Birrai e Maltatori che nei suoi quasi trent'anni di attività è arrivata a contare 271 diplomati, tra i quali si annoverano tutt'ora alcuni dei principali mastri birrai a livello nazionale e non solo⁷⁹. Rapporto che viene ulteriormente rinsaldato con il progetto "Birrai e Casari" promosso dallo stesso Istituto Agrario in collaborazione con Birra Castello

⁷⁸ Da <https://www.fabbricainpedavena.it/it/eventi/festa-dellorzo/> e <https://www.informacibo.it/evento/festa-dellorzo-pedavena/> e <https://www.ilmondodellabirra.com/festa-dellorzo-2019-pedavena/>

⁷⁹ Da Padovani et al. 1997 e https://www.mixerplanet.com/birra-made-in-italy-prospettive-e-scenari_147743/

e Lattebusche, per offrire ai propri studenti un'occasione di formazione pratico-teorica nell'industria casearia e birraria. Per l'occasione, all'interno della Fabbrica di Pedavena è stato costruito un impianto pilota per attività di microbirrificazione ad uso didattico⁸⁰.

- Nel 1999, la birreria-ristorante viene presa in gestione da Lionello Gorza, tra l'altro attuale presidente della DMO Dolomiti Prealpi. Il rilancio del locale passa dal recupero di ciò che sotto i Luciani lo rendeva un'attrazione che garantiva 27504 coperti serviti nel periodo 1° luglio 1962 – 30 giugno 1963 (Padovani et al. 1997). Il parco adiacente ospita mercatini di artigianato locale, concerti di musica dal vivo, un'area giochi per i bambini e rimangono ancora un campo da bocce e uno da tennis. All'interno del locale è inoltre possibile degustare una birra speciale che viene prodotta in esclusiva per la birreria, la Birra del Centenario⁸¹, fornendo un ulteriore motivo al visitatore interessato al prodotto birra per raggiungere Pedavena. Evidente quindi che si sia capito come sia necessario realizzare un'offerta turistica che sia il più ampia possibile, fornendo motivazioni alla visita sia ai turisti della birra intenzionali che incidentali (Williams et al. 2021, Bujdosò et al. 2012). All'interno della birreria si trova anche la cosiddetta Bottega Dolomitica, uno spaccio dove si possono acquistare i più disparati souvenir, ovviamente a tema birraio, oltre che prodotti gastronomici locali e ovviamente bottiglie di birra. Ricordiamo lo studio di Bujdosò et al. in cui anche la ricerca di souvenir veniva individuata come una delle motivazioni che possono spingere un appassionato di birra a visitare una destinazione (Bujdosò et al. 2012). Il menù offerto prende a piene mani dalla tradizione gastronomica montanara, con puntate di piatti tedeschi o austriaci (wurstel di Norimberga o Francoforte con

⁸⁰ Da intervista condotta in data 11/02/2022 con Francesco Padovani, responsabile del Servizio Cultura e Biblioteca del Comune di Pedavena, nonché co-autore e curatore del testo "Fabbrica Birra Pedavena, 1897-1997" e <https://www.amicodelpopolo.it/2021/11/16/casari-e-birrai-le-positive-esperienze-dellagrario-di-feltre/>

⁸¹ Creata nel 1997 in occasione dei festeggiamenti per il centenario del birrifico Pedavena, si caratterizza come una birra cruda, quindi non filtrata e non pastorizzata, a bassa fermentazione. Da www.fabbricainpedavena.it

senape e crauti, Kugelhupf⁸²), ungheresi (goulash all'ungherese) e anche specialità locali come tagliere di Speck del Cadore, salsiccia feltrina con fagioli all'ucelletto e polenta o tagliere di porchetta trevigiana con il Bovis. Ne emerge un'offerta culinaria che, al fianco di piatti piuttosto internazionali, permette un assaggio della cucina locale, con proposte che in ogni caso hanno un abbinamento naturale e positivo con la birra. Ricordiamo che la creazione di un'offerta culinaria che accompagni la birra senza sovrastarla era una delle *best practices* individuate da Williams et al. Il successo della birreria è comunque decretato anche dagli importantissimi volumi di vendita. Dichiara infatti una vendita di 6.000 ettolitri annui, pari a 3.000.000 di birre piccole, che ne fanno la birreria più grande d'Italia, descrizione che è entrata a far parte del suo brand, aggiungendo un'altra differenziazione e possibile motivazione alla visita.

- Imitando il modello dei Luciani, che come abbiamo visto arrivarono a controllare una vasta rete di locali a nome Pedavena e con un'architettura e un arredamento che richiamassero quelli della Birreria originaria adiacente alla Fabbrica, anche Birra Castello ha promosso l'apertura di una serie di birrerie a marchio Fabbrica in Pedavena che possano portare l'*experience* pedemontana del locale originale anche a clienti provenienti da tutto il Nord Italia. Questi locali, tutti con un arredamento studiato e unificato, sono dotati di shop sullo stile di quello della Birreria a Pedavena e hanno un'utilità che va ovviamente ben oltre al revenue generato direttamente dall'attività dei singoli ristoranti. Contribuiscono infatti a cementare nella mente dei clienti la brand identity a cui Birra Castello vuole puntare per Pedavena, un brand a seconda delle tipologie di prodotto premium o super premium, indiscutibilmente italiano e ben radicato nella tradizione locale del suo luogo d'origine. Fondamentale è anche il contributo che danno alla brand awareness, contribuendo quindi ad aumentare la familiarità del mercato con il

⁸² Dolce tipico della zona della Germania meridionale, Austria, Tirolo, Svizzera e Slovenia. È una torta a forma di ciambella lievitata in uno stampo particolarmente alto, con al proprio interno tradizionalmente uvetta, mandorle e Kirchwasser, un brandy alla ciliegia. Versioni analoghe del dolce ma dai nomi diversi fanno parte della gastronomia della Repubblica Ceca, della Polonia, della Bosnia e della Serbia.

Da <https://blog.giallozafferano.it/lacucinasottosopra/kugelhupf/>

brand, fattore di fondamentale importanza per intercettare tutto quel segmento di consumatori per cui il coinvolgimento nell'acquisto di birra è basso, e per questo motivo ricercano l'alternativa più conveniente, che sia dal punto di vista economico oppure per il fatto di aver già sentito parlare del brand (Addis e Miniero 2007). I locali Fabbrica in Pedavena sono a Brivio, Busto Arsizio, Cesate, Cremona, Firenze, Jesolo, Lago di Levico, Lissone, Mestre, Mirano, Pedrengo, Prato, Treviglio, Treviso, Valle Agordina, Verona e Vignate. Oltre a questi ce ne sono due a marchio Dolomiti, a Pove del Grappa e a Casarsa della Delizia e un beer shop con funzione anche di bar a Tenna, oltre a quello principale a Pedavena⁸³. Non solo, alcuni dei locali controllati dai Luciani hanno ormai cambiato gestione da tempo ma mantengono Pedavena nel nome, contribuendo indirettamente e in maniera assolutamente gratuita per Birra Castello alla pubblicità per il marchio. È il caso per fare un esempio di Antica Birreria Pedavena a Trento, che addirittura conserva in una stanza l'arredamento originale del periodo i cui faceva parte del gruppo Luciani. Ora è un birrificio artigianale con annesso ristorante, che serve tipicità gastronomiche trentine abbinata alla Lag's Bier, prodotta in loco⁸⁴.

4.2. Analisi dati ISTAT sui flussi turistici a Pedavena

Cerchiamo però ora di cogliere in dati ISTAT un riflesso di tutte queste pratiche virtuose e che come abbiamo visto trovano nella loro quasi totalità un positivo riscontro nella letteratura accademica di settore esposta nel capitolo precedente. Ricordiamo prima che gli arrivi, per quello che riguarda la terminologia statistica turistica, indicano il numero di clienti, italiani e/o stranieri, ospitati dagli esercizi ricettivi (alberghieri e complementari) di una destinazione in un dato periodo di tempo, mentre le presenze indicano il numero di notti trascorse da questi clienti all'interno delle strutture ricettive

⁸³ Da <https://www.fabbricainpedavena.it/it/locali/>

⁸⁴ Da <http://www.birreriaipedavena.com/home.html>

(alberghiere e complementari). Si può dire che le presenze siano più utili a misurare il ritorno economico e sociale del fenomeno turistico di una destinazione, mentre gli arrivi diano un'indicazione più che altro sull'attrattività di tale destinazione.

In quanto a strutture ricettive, il comune di Pedavena negli anni '60 ospitava cinque alberghi⁸⁵, ma successivamente ha visto questo numero ridursi a tre all'inizio degli anni 2000, due nel 2004 per arrivare alla situazione attuale in cui si trova una sola struttura ricettiva alberghiera, un due stelle che dispone di 56 posti letto. C'è tuttavia un maggior numero di strutture ricettive complementari, quali bed and breakfast, agriturismi, camping e alloggi in affitto, addirittura 73, ponendo Pedavena in terza posizione per strutture ricettive complementari tra i 15 comuni facenti parte dell'area d'interesse dell'Ente Parco delle Dolomiti Bellunesi⁸⁶ e addirittura seconda per densità ricettiva totale⁸⁷, mentre l'indice di utilizzo lordo delle strutture ricettive⁸⁸ è addirittura il più alto del territorio. Anche questa offerta ricettiva complementare ha però visto un deciso calo negli ultimi anni, passando a 34 strutture nel 2018, cifra che resiste tutt'ora. Questa diminuzione è imputabile in particolare alla chiusura del 47% degli alloggi in affitto, passati da 72 a 34 in un solo anno, 2017 che vedremo coincidere con un brusco crollo degli arrivi e presenze turistiche del comune.

La variazione percentuale di arrivi totali nel comune di Pedavena nel lasso di tempo 1997/2014 segna un sostanzioso +52,7%, frutto però di una crescita del 69,4% degli arrivi italiani e di una contemporanea diminuzione del 36,4% di quelli esteri. Le

⁸⁵ Da intervista condotta in data 11/02/2022 con Francesco Padovani, responsabile del Servizio Cultura e Biblioteca del Comune di Pedavena, nonché co-autore e curatore del testo "Fabbrica Birra Pedavena, 1897-1997"

⁸⁶ Da <https://www.dolomitipark.it/wp-content/uploads/2021/03/PNDBLdocumento-1205-12.pdf>

⁸⁷ Per densità ricettiva si intende il rapporto tra il numero totale di posti letto disponibili in una destinazione e sua area espressa in Km².

Da https://www.isprambiente.gov.it/files/pubblicazioni/statoambiente/aree-urbane-2014/CAP_10_Turismo.pdf

⁸⁸ L'indice di utilizzo lordo delle strutture ricettive è definito come il rapporto percentuale tra le presenze registrate negli esercizi e la loro disponibilità potenziale di posti letto, estrapolando quindi dati al lordo delle giornate di chiusura stagionali. Da <https://academy.formazioneturismo.com/glossario-del-turismo/indice-di-utilizzazione-lorda/>

presenze, al contrario, hanno segnato un calo del 16,4%, in particolare a causa di un crollo di quelle estere che hanno fatto segnare un -63,3%. Questi indicatori, peraltro condivisi con il più ampio territorio del Feltrino, indicano una destinazione che ha aumentato in misura sostanziale la propria attrattività, riuscendo quindi a catturare l'interesse di un sempre maggiore numero di turisti, ma che al contempo non riesce a trattenere a lungo questi turisti⁸⁹. Più nel dettaglio, nel 2014 gli arrivi a Pedavena sono stati 5.502, 5.140 dall'Italia e 362 dall'estero. Le presenze, invece 36.255, 34.276 italiane e 1.979 estere. Sono numeri ben più alti di comuni confinanti come Fonzaso (1.387 arrivi, 7.108 presenze) e Sovramonte (3.706 arrivi, 31.656 presenze) o della zona del feltrino, come Mel (1.723 arrivi, 6.319 presenze), Quero Vas (395 arrivi, 1.303 presenze) o Seren del Grappa (2.214 arrivi, 16.425 presenze), indicando quindi una preferenza per Pedavena che, in mancanza di attività sportive o naturali uniche nella zona, è spiegabile anche con l'appeal esercitato dalla fabbrica e dalla birreria. Se si allarga l'analisi all'intera area di azione del GAL Prealpi e Dolomiti, il comune di Pedavena risulta il sesto per presenze turistiche nel 2014, dietro solamente a città storiche come Belluno e Feltre, Farra d'Alpago che gode di una posizione privilegiata sul lago di Santa Croce, Tambre e Lamon⁹⁰. Spostando però il focus sugli anni successivi, la situazione pare molto meno rosea. Dopo un 2015 in cui arrivi e presenze segnano un'ulteriore lieve crescita (5.408 e 37.317, rispettivamente, con quindi una permanenza media che si assesta sulle 6,9 notti), già nel 2016 inizia un calo delle presenze (33.595, con gli arrivi che invece rimangono sostanzialmente stabili a 5.485). Ma il vero crollo avviene dall'anno successivo, con 2.364 arrivi e 8.460 presenze, a cui segue un lieve recupero nel 2018 (2.987 arrivi e 9.043 presenze) per poi proseguire con un 2019 da 3.017 arrivi e 8.741 presenze e concludere con un 2020 da 1.524 arrivi e 4.806 presenze, ulteriore calo che è però facilmente spiegabile con l'emergenza sanitaria e le conseguenti limitazioni agli spostamenti. Vediamo come questo forte calo non abbia interessato tanto gli arrivi, che anzi sono in costante crescita dal 2017, quanto le presenze, il che ha portato la permanenza media a ridursi fino a 2,9 notti.

⁸⁹ <https://www.dolomitipark.it/wp-content/uploads/2021/03/PNDBLdocumento-1205-12.pdf>

⁹⁰ Da https://statistica.regione.veneto.it/banche_dati_economia_turismo_turismo6.jsp

Per quanto riguarda la provenienza di questi flussi turistici che interessano Pedavena, dei già citati 5.140 arrivi italiani del 2014, il 56,7% di questi provengono dal Veneto, il 10% dall'Emilia-Romagna, il 7,7% dalla Toscana e il 7,6% dalla Lombardia, per citare solo le regioni più rappresentate. Ne emerge quindi un turismo a carattere piuttosto locale, a cui ad un turismo straniero solamente nel 6,6% dei casi si aggiunge quello italiano che attira visitatori prevalentemente locali o dalle regioni limitrofe (con la notevole eccezione del Trentino-Alto Adige, che nonostante un confine posto ad una trentina di chilometri da Pedavena, fa registrare solamente un mero 0,9% degli arrivi totali). Il già esaminato calo dei flussi post 2017 non ha influito particolarmente sulla provenienza degli arrivi italiani, con il 54,2% che rimane veneta, una crescita fino al 13% di quella lombarda, un 9% dall'Emilia-Romagna e un 5,2% dalla Toscana. È tuttavia importante sottolineare che il crollo degli arrivi italiani ha alzato la percentuale relativa di quelli stranieri, salita fino 14,1% e in numeri assoluti rimasta sostanzialmente stabile dal 2014 (362 e 334). Analizzando infine l'anno della pandemia, il 2020, che come era preventivabile ha affossato ulteriormente il turismo della zona, gli arrivi dal Veneto sono il 49,5% e quelli dalla Lombardia schizzano al 21,7%, mentre calano al 7,7% quelli dall'Emilia-Romagna e addirittura al 2,3% quelli dalla Toscana, ad indicazione di un turismo che l'emergenza sanitaria ha reso a carattere ancora più locale, almeno per quello che riguarda gli arrivi italiani. Sono cresciuti infatti fino al 31,6% gli arrivi dall'estero, in larghissima parte dagli stati confinanti come Germania (34,4%), Austria (15%) e Slovenia (11,5%). Il loro numero assoluto, inoltre, è addirittura superiore, seppur di poco, a quello del 2014 (362 a 366)⁹¹.

⁹¹ https://statistica.regione.veneto.it/banche_dati_economia_turismo_turismo6.jsp

Pedavena – Dati arrivi e presenze

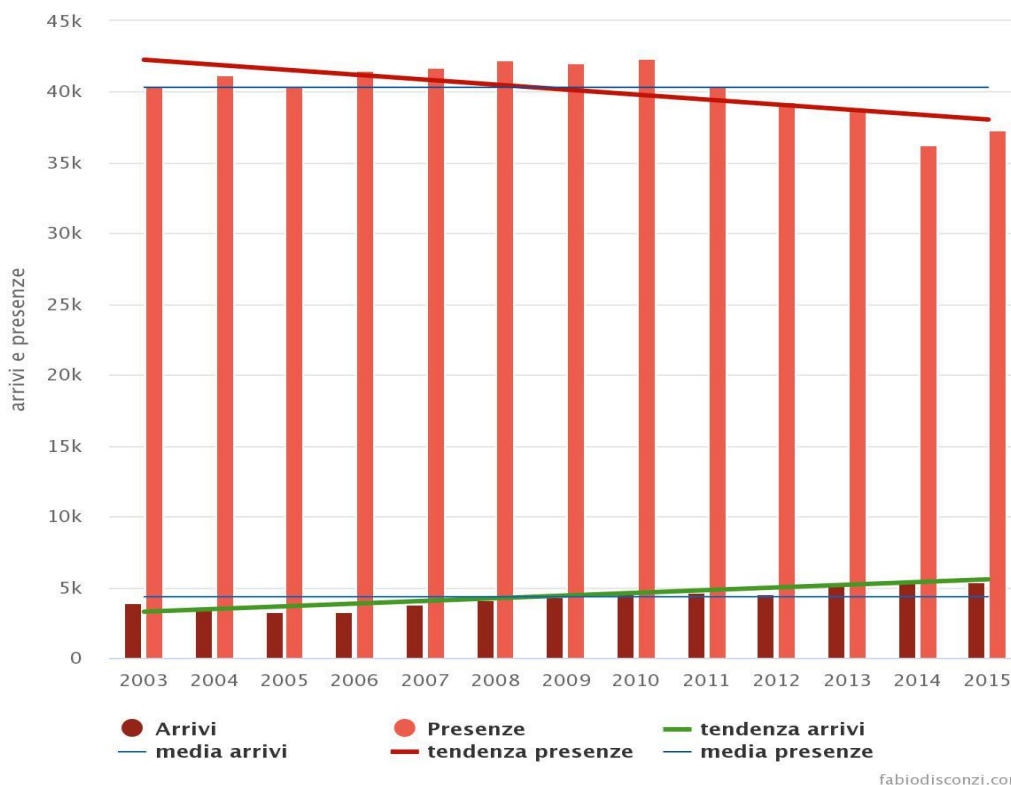


FIGURA 11. DATI ARRIVI E PRESENZA DEL COMUNE DI PEDAVENA NEL PERIODO 2003-2015. DA WWW.FABIODISCONZI.COM

Se invece andiamo a vedere arrivi e presenze a Pedavena mese per mese, ne emerge una fortissima stagionalità, vedendo il 78% di essi concentrati nel periodo giugno-settembre, similmente a quanto accade ad altri comuni della zona che non possono contare sul turismo sportivo per attrarre presenze anche nel periodo invernale. È altresì interessante notare che la limitrofa Feltre, in virtù della sua attrattività di città d’arte si può dire che non risenta di alcuna stagionalità, con un 51% dei suoi arrivi e presenze concentrati nel periodo giugno-settembre, indicando un’opportunità tutt’ora non sfruttata di attrarre almeno una parte di questi flussi turistici a Pedavena.

Spostando l’attenzione sui comuni limitrofi, il crollo di arrivi e presenze turistiche del 2017 non sembra un fenomeno esclusivo riconducibile a Pedavena, avendo riguardato anche Seren del Grappa (1.064 arrivi e 3.586 presenze), Sovramonte (917 e 2.800, rispettivamente) e Fonzaso (927 e 2.373). Anche Feltre ha visto un calo di flussi turistici, ma ha riguardato il 2018 (20.434 arrivi e 56.192 presenze) e notevolmente ha

interessato in particolare le presenze, diminuite rispetto alle 89.977 dell'anno precedente, mentre gli arrivi hanno avuto una riduzione più contenuta (23.018 nel 2017). Inoltre, a differenza di Pedavena e degli altri comuni citati, la ripresa stava seguendo una traiettoria molto più rapida e repentina, registrando un 2019 da 21.874 arrivi e 62.546 presenze, prima che venisse bruscamente interrotta dall'emergenza COVID-19. È evidente quindi un proseguimento del trend già citato precedentemente che vede il feltrino rimanere una destinazione dall'importante attrattività turistica, come testimoniano le cifre degli arrivi, ma che fatica nella realizzazione di un'offerta turistica che possa spingere i turisti a prolungare ulteriormente la propria permanenza.

4.3. Prospettive e proposte per il futuro

Per contestualizzare questa mole di dati ISTAT, è tuttavia bene fare una doverosa precisazione. Arrivi e presenze fotografano, per loro stessa definizione, tutti quei flussi di persone che compiono il check-in in una struttura ricettiva alberghiera o complementare (arrivi) e vi spendono un certo numero di notti (presenze). Risulta quindi evidente che, dalla descrizione della situazione turistica di una data destinazione che viene offerta da questo genere di indicatori, venga per forza di cose escluso tutto quel flusso di persone che rientra nell'escursionismo, cioè quel fenomeno che vede un soggetto spostarsi dalla propria residenza per meno di 24 ore, non pernottando quindi nel luogo di destinazione, fatti salvi i casi in cui ci sia una certa regolarità nel periodo di riferimento (è il caso di spostamenti motivati da studi, lavoro, attività sportiva regolare, tra gli altri). Le stesse fonti di attrattiva legate al birrifico Pedavena sono per loro stessa natura legate ad una visita in giornata, che si può facilmente strutturare come una visita alla fabbrica sfruttando il tour guidato, un pasto alla birreria e un'eventuale visita ai giardini limitrofi, magari approfittando del mercatino di prodotti tipici o assistendo ad una delle competizioni di bocce che vi si tengono. Per molti altri, tappa a Pedavena

significa solo fermarsi alla birreria-ristorante per poi rincasare⁹². Oltre a ciò, il comune offre poco in termini di attrattiva turistica per trasformare questo fenomeno escursionistico in arrivi turistici, e quindi ottenere una ricaduta dal turismo più duratura sulla comunità tutta.

L'offerta turistica di Pedavena in realtà è animata da una lunga serie di eventi che la Pro Loco organizza annualmente, molti di loro anche slegati dalla tradizione birraia (pur se molto spesso avvalendosi del supporto del Parco della Fabbrica per ospitarli). Oltre alla già citata Festa dell'Orzo, l'estate del 2019 ha visto attività legate alla promozione del territorio, come la 17^a Camminata sul Monte Avena, all'arte, come il Simposio di Scultura e alla tradizione gastronomica veneta, come Cicchetti a Pedavena, la Festa della Pannocchia e La Gran Adunanza. Fiere e manifestazioni che sono proseguite anche in autunno, dimostrando quantomeno un tentativo di superare la stagionalità che emerge molto chiaramente dai dati ISTAT. Ecco quindi che il comune ha ospitato la 23^a edizione della Festa della Castagna, la Gara di Ski Roll Pedavena, il 37° Campionato Italiano di Velocità in Montagna Pedavena, la Corsa di Babbo Natale e il Mercatino di Natale⁹³. Sono tutti eventi di sicuro richiamo ma anche dalla scarsa capacità di trattenere l'escursionista nella destinazione e renderlo un turista a tutti gli effetti.

Una soluzione potrebbe tuttavia venire dai già citati business ecosystem. Pedavena, per la natura delle sue attrattive turistiche, non ha la capacità di essere una *keystone* del proprio settore turistico, in grado di attrarre un grande numero di arrivi e presenze, a livello nazionale e non solo, come le grandissime destinazioni venete quali città d'arte come Venezia (5.523.283 arrivi nel 2019), Verona (1.283.388) o Padova (728.041), o le destinazioni marittime come Jesolo (1.175.361), Cavallino (781.692) o Caorle (648.272), o ancora quelle di montagna come Cortina d'Ampezzo (290.351). Come visto, non può competere nemmeno con la limitrofa Feltre, che nonostante facendo numeri decisamente minori dei giganti appena citati, ha un flusso turistico

⁹² Da intervista condotta in data 11/02/2022 con Francesco Padovani, responsabile del Servizio Cultura e Biblioteca del Comune di Pedavena, nonché co-autore e curatore del testo "Fabbrica Birra Pedavena, 1897-1997"

⁹³ Da <https://www.venetoproloco.it/pedavena/pro-loco-pedavena-un-anno-di-eventi-per-la-promozione-del-territorio/>

costante e a bassa stagionalità. Per poter quindi innalzare la propria attrattività, sembra necessario per Pedavena promuoversi come una destinazione fortemente caratterizzata dalla presenza della fabbrica, così radicata nella comunità locale (la Pro Loco definisce il comune come “città del buon gusto e della birra”), all’interno di un ecosistema di destinazioni più ampio, come può essere quello della pedemontana Feltrina o quello più ampio delle Dolomiti Bellunesi. Appoggiandosi in particolare a territori dal richiamo decisamente maggiore come Feltre e Belluno, ma anche supportando la crescita di destinazioni minori come Fonzaso, Mel e Sovramonte, nel frattempo ricordando e promuovendo la propria unicità e quelli che sono i fattori di differenziazione di Pedavena (la Fabbrica e la sua storia, in particolare), si può venire a creare quel clima di “competizione collaborativa” che può innalzare l’interesse turistico non solo verso Pedavena, ma verso tutto un territorio che sta soffrendo molto negli ultimi anni sia la vicinanza con una regione virtuosa e vera e propria *best practice* per quello che riguarda il turismo di montagna come il Trentino-Alto Adige, sia la progressiva crisi del prodotto sci, che non sta avendo un vero e proprio ricambio generazionale ma soprattutto sta venendo pesantemente e negativamente influenzato dal progressivo riscaldamento globale, con conseguente riduzione dell’innevamento⁹⁴.

Al momento esiste una DMO, riconosciuta dalla Regione Veneto, che coordina e organizza l’offerta turistica dell’intera provincia di Belluno, denominato Dolomiti, The Mountains of Venice. Dal loro sito e dal loro piano di marketing (vedi nota 94), risulta piuttosto evidente che nella comunicazione e posizionamento si è deciso di puntare in particolare sulle Dolomiti stesse (si sottolinea spesso come siano per il 70% in territorio bellunese) e sul loro riconoscimento come Bene Patrimonio dell’Umanità da parte di UNESCO (il 40% di quelle rientranti nell’ombrello di UNESCO sono in provincia di Belluno). Non solo, si è anche deciso di puntare su di una connessione con uno dei poli turistici di maggior richiamo di tutto il paese quale Venezia, connessione che se è

⁹⁴ Da https://www.infodolomiti.it/media/infodolomiti/Documenti/News/2017/Piano-Marketing-Belluno_A4-DEF.pdf

veritiera e degna di essere promossa nel caso di certi territori come la Val di Zoldo⁹⁵, ha bisogno di una ricerca e approfondimento ulteriore per altri, tra cui Pedavena. Il Feltrino infatti ha visto un rapporto con Venezia piuttosto forte nei secoli passati: la stessa Feltre tutt'ora ricorda la pacifica annessione della città alla Repubblica di Venezia con il Palio di Feltre, come d'altronde testimonia il Leone di San Marco in cima alla colonna in Piazza Maggiore della città, e molti veneziani prediligevano questo territorio sia per la villeggiatura quando le temperature in alta montagna erano troppo rigide, sia per la ricerca di balie, tra le quali quelle feltrine erano particolarmente rinomate⁹⁶. C'è però da chiedersi quanto di questo indubbio rapporto passato sopravviva tutt'ora e soprattutto quanto sia recuperabile in forma di attrazione turistica, e quindi in ultima analisi quanto un comune come Pedavena possa beneficiare da questo tipo di posizionamento.

Pedavena rientra anche in un ente dal respiro più ridotto che potrebbe essere di maggiore utilità per l'attrazione di flussi turistici, vale a dire il Parco Nazionale delle Dolomiti Bellunesi. L'ente è stato creato nel 2014, dotandosi di Cabina di Regia e piano di marketing con lo scopo di presentare la candidatura per la Carta Europea per il Turismo Sostenibile⁹⁷, riconoscimento europeo che è riuscito ad ottenere nel 2015 e si è visto rinnovare nel 2021⁹⁸. Tra le proposte di sviluppo sostenibile presentate dai singoli comuni, Pedavena ha presentato un progetto per la realizzazione di una pista ciclabile che la colleghi a Feltre, di un Centro Servizi per la pratica sportiva del Volo Libero e di un

⁹⁵ A seguito dell'unione con Venezia stipulata nel 1420 e fino alla cessione del Veneto all'Austria nel 1797, il Bellunese fu di fondamentale importanza per la città lagunare in particolare per reperire materie prime quali legname e minerali, e per rifornirsi di lavoratori, artigiani, balie e *squeraroli*. Questo profondo rapporto tra Venezia e montagna era facilitato dal Piave, lungo le cui correnti scendevano zattere trasportanti il prezioso legname del Cadore, fondamentale per la costruzione delle galee della Serenissima (Brolati e Santin 2016).

⁹⁶ Da intervista condotta in data 11/02/2022 con Francesco Padovani, responsabile del Servizio Cultura e Biblioteca del Comune di Pedavena, nonché co-autore e curatore del testo "Fabbrica Birra Pedavena, 1897-1997"

⁹⁷ La CETS è uno strumento europeo per promuovere uno sviluppo turistico sostenibile nelle aree che la ottengono e nelle zone limitrofe. Per ottenerla è necessaria la presentazione di una strategia comune dei vari stakeholders della zona per la promozione quinquennale di un piano di sviluppo turistico sostenibile. Da <https://www.dolomitireview.com/carta-europea-del-turismo-sostenibile-il-parco-nazionale-dolomiti-bellunesi-si-ricandida/>

⁹⁸ Da <https://www.loscarpone.cai.it/carta-europea-turismo-sostenibile-rinnovata-parco-dolomiti-bellunesi/>

generale miglioramento della viabilità e segnaletica stradale del comune, in particolare per il raggiungimento del Monte Avena⁹⁹. Queste proposte, oltre a sviluppare un tipo di turismo sostenibile dal punto di vista ambientale prima ancora che economico a cui dovrebbe puntare ogni destinazione, hanno la potenzialità di rinsaldare il rapporto di Pedavena con un territorio di maggiore attrattiva come Feltre, oltre che sviluppare un turismo sportivo, quello del volo libero, con la potenzialità di ridurre quantomeno parzialmente la stagionalità attuale dei flussi.

Sembra tuttavia mancare un adeguato sfruttamento della specificità di Pedavena come destinazione del turismo della birra, che avrebbe tutte le potenzialità per imporsi come *keystone* o perlomeno come uno dei player principali di un possibile itinerario del gusto ben studiato e strutturato che racchiuda le specificità gastronomiche del feltrino ma anche di tutto il bellunese, tra cui ovviamente rientra la Birra Pedavena, e le proponga ai consumatori in un pacchetto di offerta unico che sfrutti malghe, agriturismi e proprio la Birreria. Si tratta di una messa in pratica dello studio di Williams et al. che, ricordiamolo, individuava in un birrifico un'importante attrazione all'interno di un più ampio ecosistema gastronomico di una destinazione, in cui varie realtà trovano un piano comune per presentarsi al mercato sotto un unico brand turistico (Williams et al. 2021). Puntando molto sull'autenticità e le peculiarità locali, sarebbe tra l'altro un'ottima soluzione per delocalizzare i flussi turistici, attraendone ancora di più di stranieri e alzando la percentuale degli italiani non veneti.

Per quello che riguarda invece gli sviluppi futuri a cui l'azienda Pedavena può mirare, si è già visto come già ora rispetti molte delle *best practices* esposte nei capitoli precedenti, quali un'offerta in grado di attrarre turisti della birra *intenzionali* così come quelli *incidental* (Bujdosò et al. 2012), l'organizzazione di un festival della birra (Bujdosò et al. 2012, Harrington et al. 2017), un brand fortemente caratterizzato e con un profondo legame con il territorio di appartenenza (Williams et al. 2021, Murray e Kline 2015), la possibilità di vivere un'esperienza a tutto tondo, dalla visita alla fabbrica alla cena alla birreria-ristorante fino alla passeggiata nel parco adiacente, che si può definire

⁹⁹ <https://www.dolomitipark.it/wp-content/uploads/2021/03/PNDBLdocumento-1205-12.pdf>

memorabile (Bujdosò et al. 2012, Plummer et al. 2005, Kraftchick et al. 2014, Williams et al. 2021). Un possibile spunto di miglioramento viene dalla visita alla fabbrica, che al momento offre una singola esperienza, vale a dire un tour che si dipana tra sala cottura, cantine storiche e museo. Prendendo spunto dal “Report on Gastronomy Tourism in Italy 2020” di Garibaldi et al. (2020), si potrebbe studiare l’introduzione di un’offerta multipla di tour, a cui a quello “base” se ne può affiancare uno che si addentra ancora di più nella fabbrica, o che include un’esperienza di spillatura della propria birra, sul modello della Heineken Experience o della Guinness Storehouse, o ancora che preveda una lezione con il mastro birraio. Aggiungere questa diversificazione all’offerta di tour della fabbrica favorisce le visite di ritorno e contemporaneamente permette di caricare per essi un prezzo premium (Garibaldi et al. 2020).

CONCLUSIONI

In un contesto economico e nello specifico turistico che punta sempre più sulla creazione di esperienze memorabili per ottenere la tanto ambita differenziazione in un mercato ipercompetitivo, abbiamo visto come la gastronomia locale possa essere facilmente studiata, pubblicizzata e venduta come attrattiva turistica.

Facente parte della gastronomia di molti territori, anche la birra ha le potenzialità per indirizzare flussi turistici al pari di altri prodotti sul cui impatto turistico si è già scritto e discusso molto come il vino, e tra i vari stili che la caratterizzano il più adatto allo scopo è quello artigianale, essendo il più adatto alla creazione di uno storytelling e di una profonda connessione con il territorio di produzione che si è visto essere caratteristiche di differenziazione fondamentali e fattori rilevanti per creare fedeltà al marchio (Murray e Kline 2015).

Si è anche visto, sempre partendo dalla letteratura accademica, come moltissimi birrifici, industriali o artigianali che siano, beneficino dell'adozione di diverse pratiche tipiche del business turistico, quali la presenza di un locale di mescita e di vendita al dettaglio, la partecipazione e l'organizzazione di fiere del settore o la realizzazione di un'offerta gastronomica che possa accompagnare la birra senza sovrastarla (Murray e Kline 2015, Dunn e Wickham 2021, Williams et al. 2021).

Prendendo spunto dal lavoro di Williams et al. (2021), che teorizzano l'opportunità per un birrificio di essere, in collaborazione con gli altri attori, un motore per lo sviluppo gastronomico applicato al turismo di una destinazione, si è pensato ad un collegamento con la teoria degli Ecosistemi di Business di Moore (1993), secondo la quale un gruppo di aziende ha la possibilità di creare un rapporto di *co-opetition* e, pur mantenendo la propria indipendenza, presentarsi al mercato con un'offerta uniforme, maggiormente strutturata e più in grado di affrontare i grandi competitors.

Andando ad analizzare successivamente le pratiche turistiche adottate, in maniera molte volte pionieristica, dalla Fabbrica di birra Pedavena durante la sua storia,

si sono trovati molti punti di contatto con le teorie precedenti, confermandone la validità e al contempo l'attenzione che l'azienda pone nella creazione di un'offerta turistica oltre che birraia. I dati ISTAT fotografano però una situazione che, per quello che riguarda arrivi e presenze, pone Pedavena sì tra le destinazioni di maggior richiamo del Feltrino, ma con numeri molto minori rispetto alla stessa Feltre, con una forte stagionalità e venendo interessata da un recente crollo dei flussi comune a tutto il territorio. Una soluzione potrebbe venire proprio dall'adozione di una politica di business volta alla creazione di un ecosistema o rete di attori tra le varie destinazioni della zona, con cui presentare un'offerta gastronomica unitaria che potrebbe vedere nella Birra Pedavena, in virtù della diffusione del brand in tutto il paese, anche grazie alla rete di ristoranti Fabbrica in Pedavena, il prodotto di maggior richiamo.

Una limitazione di questo studio deriva dalla difficoltà di reperire dati affidabili sui flussi di visitatori della Fabbrica, in particolare fino al passaggio da Heineken a Birra Castello: molti dei dati d'archivio sono infatti stati portati via al momento della temporanea chiusura e ancora sotto controllo di Heineken¹⁰⁰; oltretutto, la natura prettamente escursionistica delle visite motivate dal birrificio ne rendono l'analisi su dati di arrivi e presenze sicuramente parziale.

Futuri studi sul tema dovrebbero partire proprio da questa limitazione. Ulteriori spunti potrebbero venire dal confronto del birrificio Pedavena con altri casi italiani, sia di aziende che hanno abbracciato la creazione di una serie di offerte turistiche, come possono essere Forst a Merano, o Angelo Poretti a Induno Olona, sia di altre che hanno deciso di mantenere il focus del proprio business esclusivamente sulla produzione birraia, quali Birra Peroni.

¹⁰⁰ Da intervista condotta in data 11/02/2022 con Francesco Padovani, responsabile del Servizio Cultura e Biblioteca del Comune di Pedavena, nonché co-autore e curatore del testo "Fabbrica Birra Pedavena, 1897-1997"

BIBLIOGRAFIA

- Turismo enogastronomico, sceglie la meta in base al cibo l'85% dei cinesi - Il Sole 24 ORE.* (2021). Retrieved February 9, 2021, from <https://www.ilsole24ore.com/art/cibo-e-vino-traino-il-turismo-italia-ma-basta-menu-prezzo-fisso-ACbqRNFB?fromSearch>
- World Tourism Organization, 2012 Secretary General: Taleb Rifai Executive Director for Competitiveness, External Relations and Partnerships: Márcio Favilla L. de Paula Editorial team: Dmitriy Ilín, Project Manager, Global Report on Food Tourism Iñaki Gaztelumendi, Consultant, TANGIBLE-Tourism Industry Consultants Tourism Organization (UNWTO) Global Report on Food Tourism.* (2012).
- Alfiero, S., Lo Giudice, A., & Bonadonna, A. (2017). *Street food and innovation: the food truck phenomenon British Food Journal Street food and innovation: the food truck phenomenon Article information.*
- Alonso, A., & O'Neill, M.A. (2009). Wine tourism in Spain: The case of three wine regions
- Antonioli Corigliano M., Baggio R., (2011). "Internet e Turismo 2.0", Egea.
- Aquilani, B., Laureti, T., Poponi, S., & Secondi, L. (2014). *Beer choice and consumption determinants when craft beers are tasted: An exploratory study of consumer preferences.*
- Arnould, E.J., L.L. Price, G. Zinkhan (2002). *Consumers*, 1st Edition, New York: McGraw-Hill.
- Brolati, P., Santin, F. (2016), *Bosco da Reme, Fuoriposto Edizioni, Venezia.*
- Bujdosó, Z., & Szűcs, C. (2012). *Beer tourism-from theory to practice* (Vol. 5, Issue 1).
- Canale, R. R., De Simone, E., Di Maio, A., & Parenti, B. (2019). UNESCO World Heritage sites and tourism attractiveness: The case of Italian provinces. *Land Use Policy*, 85, 114–120.
- Capitello, R., Mahele, N., (2021). *Case studies in the beer sector.* Woodhead Publishing.
- Carvalho, N. B., Minim, L. A., Nascimento, M., Henrique, G., Ferreira, C., Paula, V., & Minim, R. (2018). *Characterization of the consumer market and motivations for the consumption of craft beer.*
- Carù, A., Cova, B. (2007). *Consuming Experiences.* London, Routledge.

- Casarin F., (2007). Il marketing dei prodotti turistici. Specificità e varietà. Giappichelli, Torino.
- Cohen, E., & Avieli, N. (2004). Food in tourism - Attraction and impediment. *Annals of Tourism Research*, 31(4), 755–778.
- Da Deppo, I., Gasparini, D., Perco, D. (2013). Montagne di Cibo. Studi e ricerche in terra bellunese. Ed. Provincia di Belluno Dolomiti
- D'Eramo, M. (2017) *Il Selfie del Mondo*, Universale Economica Feltrinelli
- Dolbec, P., Chebat, J., (2013). The Impact of a Flagship vs. a Brand Store on Brand Attitude, Brand Attachment and Brand Equity, *Journal of Retailing*, Volume 89, Issue 4.
- Dunn, A., Wickham, M., (2021). Craft breweries and tourism best practices across the life cycle
- Ellis, A., Park, E., Kim, S., & Yeoman, I. (2018). What is food tourism? In *Tourism Management* (Vol. 68, pp. 250–263). Elsevier Ltd.
- Foley, A. (2005). *The Drinks Industry and Tourism in Ireland*.
- Garibaldi, R. (2020). *REPORT ON GASTRONOMY TOURISM IN ITALY 2020 EXTRACT OF «TRENDS» -ENGLISH VERSION*.
- Gheorghe, G., Tudorache, P., & Nistoreanu, P. (2014). GASTRONOMIC TOURISM, A NEW TREND FOR CONTEMPORARY TOURISM?? *Cactus Tourism Journal*, 9, 12–21.
- Gil Arroyo, C., Knollenberg, W., & Barbieri, C. (2021). Inputs and outputs of craft beverage tourism: The Destination Resources Acceleration Framework. *Annals of Tourism Research*, 86.
- Gilmore, J. H., & Joseph, B. (2002). *Differentiating Hospitality Operations via Experiences Why Selling Services Is Not Enough*.
- Godfrey, K. and Clarke, J. (2000) *The Tourism Development Handbook*, London: Cassell
- Hall, C. M., Sharples, L., Mitchell, R., Macionis, N., Cambourne, B. (2003). Food Tourism Around the World. *Butterworth-Heinemann, Elsevier Ltd*.
- Harrington, R. J., von Freyberg, B., Ottenbacher, M. C., & Schmidt, L. (2017). The different effects of dis-satisfier, satisfier and delighter attributes: Implications for Oktoberfest and beer festivals. *Tourism Management Perspectives*, 24, 166–176.
- Hjalager, A.-M., & Richards, G. (2002). *Tourism and Gastronomy*.

- Iansiti, M., Levien, R., (2004). The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability
- Joseph, B. Pine, & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the Experience Economy Harvard Business Review.
- Knollenberg, W., Arroyo, C. G., Barbieri, C., & Boys, K. (2021). Craft beverage tourism development: The contributions of social capital. *Journal of Destination Marketing and Management*, 20, 100599.
- Kraftchick, J. F., Byrd, E. T., Canziani, B., & Gladwell, N. J. (2014). Understanding beer tourist motivation. *Tourism Management Perspectives*, 12, 41–47.
- Luoh, H. F., Tsauro, S. H., & Lo, P. C. (2020). Cooking for fun: The sources of fun in cooking learning tourism. *Journal of Destination Marketing and Management*, 17.
- Moore, J. (1993). *Predators and Prey: a new Ecology of Competition*.
- Murray, A., & Kline, C. (2015). Rural tourism and the craft beer experience: factors influencing brand loyalty in rural North Carolina, USA.
- Padovani, F., Chioatto, V., Sottana, C., Barlocher, A., Slongo, A., Ennio, A., De Simoi, E. (1997). *Fabbrica Birra Pedavema, 1897-1997. Cent'anni di storia*
- Plummer, R., Telfer, D., Hashimoto, A., & Summers, R. (2005). Beer tourism in Canada along the Waterloo-Wellington Ale Trail. *Tourism Management*, 26(3), 447–458
- Presenza, A., & Chiappa, G. D. (2013). Entrepreneurial strategies in leveraging food as a tourist resource: A cross-regional analysis in Italy? *Journal of Heritage Tourism*,
- Presenza, A., & Iocca, S. (2012). High cuisine restaurants: Empirical evidences from a research in Italy. *Journal of Tourism, Hospitality and Recreation*
- Rispoli M., Tamma M., (1995). *Risposte strategiche alla complessità. Le forme di offerta dei prodotti alberghieri*, Giappichelli, Torino.
- Ritzer, G., (1993). *The McDonaldization of Society*
- Selen, W. e Ogulin, R. (2015), "*Strategic Alignment across a Tourism Business Ecosystem*", *Athens Journal of Tourism*,
- Seyitoğlu, F., & Ivanov, S. (2020). A conceptual study of the strategic role of gastronomy in tourism destinations. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, 21. <https://doi.org/10.1016/j.ijgfs.2020.100230>

- Sormaz, U., Akmese, H., Gunes, E., & Aras, S. (2016). Gastronomy in Tourism. *Procedia Economics and Finance*, 39, 725–730
- Stamboulis, Y., Skayannis, P. (2003). Innovation strategies and technology for experience-based tourism.
- Swinnen, J. F. M., & Poelmans, E. (2011). *The Economics of Beer A Brief Economic History of Beer*.
- Taylor, S., DiPietro, R. B., Fung So, K. K., Hudson, S., & Taylor, D. C. (2020). Building consumer brand loyalty: An assessment of the microbrewery taproom experience. *Journal of Destination Marketing and Management*, 15, 100405.
- Thakran K., Verma R. (2013). The Emergence of Hybrid Online Distribution Channels in Travel, Tourism and Hospitality.
- Tsai, C. T. S., & Wang, Y. C. (2017). Experiential value in branding food tourism. *Journal of Destination Marketing and Management*, 6(1), 56–65.
- Williams, H., Bauman, M., Yuan, J., Williams, R., (2021). How the gastro-communitas spirit of craft breweries can anchor and shape broader gastro-tourism destination development: 12 factors for brewery-driven gastro-development
- Yeoman, I., & McMahon-Beatte, U. (2016). The future of food tourism. In *Journal of Tourism Futures* (Vol. 2, Issue 1, pp. 95–98). Emerald Group Publishing Ltd.

SITOGRAFIA

Sito AbInBev, società leader mondiale della birra: www.ab-inbev.it

Sito Academy Formazione Turismo – corsi on-line di formazione per il settore turistico: <https://academy.formazioneturismo.com/glossario-del-turismo/indice-di-utilizzazione-lorda/>

Sito Assistenza Persona G.Peretti assistente sociale: <https://www.assistenzapersona.com/notizie/119-il-servizio-sociale-aziendale-puo-essere-considerato-un-ritorno-al-paternalismo-industriale.html>

Sito Assobirra – Associazione aziende birraie operanti in Italia, report annuali 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020: www.assobirra.it

Sito Associazione Internazionale Slow Food: www.slowfood.it

Sito Associazione Italiana Consumatori Altroconsumo: www.altroconsumo.it

Sito Azienda alimentare Bovis: www.bovis.it

Sito Beer & Brewer, rivista dedicata alla birra dell'emisfero australe: www.beerandbrewing.com

Sito Beer and Brewing, ricette e recensioni di birra artigianale: www.beerandbrewing.com

Sito Beverfood portale sul mondo delle bevande <https://www.beverfood.com/mercato-birra-italia-2021-panorama-competitivo-italia-wd/>

Sito Beverfood portale sul mondo delle bevande www.beverfood.com

Sito Birra Guinness (marchio Diageo): www.guinness.com

Sito Birra Heineken Italia: www.heineken.it

Sito Birra Messina: www.birramessina.it

Sito Birreria Pedavena di Trento: www.birrieriapedavena.com

Sito Birrificio Castello: www.birracastello.it

Sito Birrificio Goose Island Chicago: www.gooseisland.com

Sito Birrificio Itala Pilsen S.p.A.: www.italapilsen.it

Sito Birrificio Pedavena www.fabbricainpedavena.it

Sito Birrificio Pedavena, sezione eventi

<https://www.fabbricainpedavena.it/it/eventi/festa-dellorzo/>

Sito birrificio Sint Sixtus Belgio: www.sintsixtus.be

Sito Brewers Association – Associazione americana per la promozione e protezione dei produttori artigianali: www.brewersassociation.com

Sito Cantina della Birra, principale negozio on-line di vendita di birra artigianale www.cantinadellabirra.it

Sito Città slow, rete italiana delle città del buon vivere: www.cittaslow.it

Sito CNBC, canale statunitense di news: <https://www.cnbc.com/2021/09/10/apple-vs-epic-70percent-of-app-store-revenue-from-customers-playing-games.html>

Sito Collettiva, giornale del sindacato CGIL:

https://www.collettiva.it/copertine/lavoro/2020/06/04/video/la_citta_fabbrica_totale-83072/

Sito Commissione Nazionale italiana per l'Unesco:

<http://www.unesco.it/it/ItaliaNellUnesco/Detail/189>

Sito Commissione Nazionale italiana per l'Unesco:

<http://www.unesco.it/it/TemiInEvidenza/Detail/53>

Sito Diageo multinazionale inglese operante nel settore delle bevande alcoliche: www.diageo.com

Sito Dolomiti review; guida on-line delle Dolomiti:

<https://www.dolomitireview.com/carta-europea-del-turismo-sostenibile-il-parco-nazionale-dolomiti-bellunesi-si-ricandida/>

Sito Ente per il Turismo scozzese: <https://www.visitscotland.com/blog/food-drink/rail-aile-trails-scotland/>

Sito Fabio Di Sconzi, rilevazioni statistiche: <https://www.fabiadisconzi.com/open-veneto/turismo-stats/comuni/025036/index.html>

Sito Fermento Birra, portale dedicato alla birra <https://www.fermentobirra.com/birre-italiane-luppolo-fresco-harvest/>

Sito Fermento Birra, portale dedicato alla birra: www.fermentobirra.com

Sito Flying Firkin, fornitore birra per eventi e pub: www.flyingfirkin.co.uk

Sito Giallo Zafferano sito dedicato alla cucina:

<https://blog.giallozafferano.it/lacucinasottosopra/kugelhupf/>

Sito Glossario Marketing, glossario di marketing e comunicazione:
www.glossariomarketing.it

Sito Guinness open Gate Brewery in Baltimore: www.guinnessbrewerybaltimore.com

Sito I love beer, portale sulla cultura della birra in Italia:
<http://www.ilovebeer.it/it/2014/02/il-birrificio-di-massafra-compie-50-anni>

Sito Il giornale della birra, settimanale web dedicato alla cultura della birra e alla sua divulgazione: <https://www.giornaledellabirra.it/grandi-birrifici-italiani/la-storia-della-birra-pedavena/>

Sito Il mondo della birra: <https://www.ilmondodellabirra.com/festa-dellorzo-2019-pedavena/>

Sito il Regno dei Fanes, leggenda ladina:
<http://www.ilregnodeifanes.it/inglese/research1.htm>

Sito Info Dolomiti, sito turistico delle Dolomiti bellunesi:
https://www.infodolomiti.it/media/infodolomiti/Documenti/News/2017/Piano-Marketing-Belluno_A4-DEF.pdf

Sito Informacibo, quotidiano on-line di informazione eno-gastronomica:
<https://www.informacibo.it/evento/festa-dellorzo-pedavena/>

Sito Ispra – Istituto Superiore per la ricerca ambientale:
https://www.isprambiente.gov.it/files/pubblicazioni/statoambiente/aree-urbane-2014/CAP_10_Turismo.pdf

Sito Istituto Treccani www.treccani.it

Sito Istituto Treccani:
https://www.treccani.it/export/sites/default/scuola/lezioni/storia/PESTE_lezione.pdf

Sito Lo Scarpone, notiziario Club Alpino Italiano: <https://www.loscarpone.cai.it/carta-europea-turismo-sostenibile-rinnovata-parco-dolomiti-bellunesi/>

Sito magazine Mixer, organo di stampa della Fipe-Confcommercio
https://www.mixerplanet.com/birra-made-in-italy-prospettive-e-scenari_147743/

Sito magazine Mixer, organo di stampa della Fipe-Confcommercio:
https://www.mixerplanet.com/itala-pilsen-un-anno-da-record-per-la-birra-dei-padovani_127790/

Sito Marketing Studio: www.marketingstudio.it

Sito Molson Coors multinazionale nordamericana operante nel settore delle bevande alcoliche: www.molsoncoors.com

Sito Muenchner Bierbeschau – Tour storico fra le birrerie di Monaco:

<https://www.biertour-muenchen.net/>

Sito museo città di Torino: www.museotorino.it

Sito Non solo birra, portale di informazione e cultura birraria: www.nonsolobirra.net

Sito Omio, OTA prenotazioni biglietti di viaggio: www.omio.it

Sito Osservatorio Birra – Ente di ricerca e analisi di mercato relativamente alla produzione e al consumo di birra: www.osservatoribirra.it

Sito Parco Nazionale Dolomiti bellunesi: <https://www.dolomitipark.it/wp-content/uploads/2021/03/PNDBLdocumento-1205-12.pdf>

Sito Pro Loco Pedavena: <https://www.venetoproloco.it/pedavena/pro-loco-pedavena-un-anno-di-eventi-per-la-promozione-del-territorio/>

Sito Pub Temple Bar Dublino: www.thetemplebarpub.com

Sito quotidiano Corriere delle Alpi:

<https://corrierealpi.gelocal.it/belluno/cronaca/2016/01/09/news/salvata-dieci-anni-fa-ora-a-birra-pedavena-fioccano-i-record-1.12742803>

Sito quotidiano La Repubblica:

<https://ricerca.repubblica.it/repubblica/archivio/repubblica/1996/05/28/inciampa-il-gigante-della-birra.html>

Sito Regione Veneto:

https://statistica.regione.veneto.it/banche_dati_economia_turismo_turismo6.jsp

Sito RTE, Ireland's National Public Service Media

<https://www.rte.ie/news/business/2006/0222/73330-heineken/>

Sito Statista, sito web per la statistica: www.statista.com

Sito Taverna U Fleku Praga: www.ufleku.cz

Sito Taverna U Kalicha Praga: www.ukalicha.cz

Sito Tour Birrificio Guinness: www.guinness-storehouse.com

Sito Tour Birrificio Heineken: www.heinekenexperience.com

Sito Tour nei bar e pub di Venezia: <https://www.bacarotourvenezia.com/cose-un-bacaro-tour/>

Sito Tour nei Pub di Praga: <https://pubcrawl.cz/en/>

Sito Toyota Italia: <https://www.toyota.it/mondo-toyota/news-eventi/2020/toyota-woven-city-citta-futuro>

Sito Ufficiale Carlsberg Italia S.p.A.: www.carlsbergitalia.it