Insegnamento di Marketing 2024/2025
Prof.ssa Smeralda Tornese

Caso di studio:
"BrewDog e segmentazione, targeting e posizionamento"

Vi presentiamo BrewDog

"Nel mondo digitale interconnesso di oggi, pieno di consumatori esperti della generazione Y, ogni singola cosa che fai è marketing", ha scritto il cofondatore di BrewDog, James Watt. Oggi BrewDog è famosa per la vendita di un'ampia gamma di birre e stout dal gusto inconfondibile e dai nomi insoliti, vendute nei suoi bar urbani, freschi e minimalisti, e distribuite nei principali supermercati in lattine dai colori sgargianti. Watt e il compagno di scuola Martin Dickie hanno iniziato a produrre birra nel 2005, quando avevano 22 anni. Due anni dopo hanno fondato BrewDog, che produce un'ampia varietà di birre artigianali e rifiuta le bevande insipide, gassose e mercificate spesso prodotte dai conglomerati multinazionali della birra a favore di birre bizzarre, distintive, creative e autentiche, utilizzando un marketing non convenzionale e un modello commerciale apparentemente "anti-corporativo" per coinvolgere il proprio pubblico. Sebbene i critici del brand lo accusino di hipsterismo pretenzioso, di tattiche di comunicazione d'urto e di eccessiva promozione, il brand vanta un gruppo di consumatori estremamente fedele che si considera membro di una comunità di interesse, e pertanto fan del brand. Grazie alle sue strategie, BrewDog può davvero affermare di coinvolgere i clienti nella co-creazione del valore e del successo del brand. Basti pensare che l'azienda vende regolarmente azioni ai suoi fan - "Equity for Punks".

Mercato e posizionamento strategico: BrewDog attivista contro i top dog nel viaggio verso la qualità e l'autenticità

La Campaign for Real Ale (CAMRA, fondata in Inghilterra nel 1971) cerca di incoraggiare la produzione di birre chiare "di qualità", che differiscono sostanzialmente da quelle dei conglomerati multinazionali. Sostenendo le birre, i pub e i bar di qualità, il CAMRA definisce "real ale" la birra prodotta con acqua, luppolo, orzo e lievito, priva di anidride carbonica aggiunta e letteralmente "viva" o in continua fermentazione nella botte, nella bottiglia o nella lattina da cui viene servita.
Nel Regno Unito, la fiorente industria "real ale" presenta un'offerta che comprende più di 11000 bevande diverse e rappresenta circa 1'8% del mercato della birra. Nonostante gli sforzi significativi per cambiare la demografia, un numero sproporzionato di appassionati è ancora di sesso maschile, di mezza età e di classe media. In particolare, i segmenti dei Baby Boomer e della Generazione X costituiscono il suo naturale retroterra demografico, pertanto i "real ale buffs" (cioè i consumatori e gli appassionati di real ale) sono spesso considerati fuori moda.
Anche negli Stati Uniti si è assistito a una reazione contro le offerte di birra aziendale insipida e mercificata, a fronte di una fiorente industria della birra artigianale. La birra artigianale si differenzia dalla real ale in quanto i criteri di qualificazione sono meno severi. La maggior parte delle birre artigianali utilizza luppoli potenti e dal gusto amaro provenienti dalla costa occidentale dell'America e viene servita fredda. BrewDog sostiene che il termine "real ale" sia privo di significato e anacronistico. Infatti, il brand si identifica sì come un produttore di birre artigianali, ma che al contempo aiuta i piccoli birrifici di birra artigianale e real ale ad affermarsi e a distribuire i loro prodotti, sfidando le multinazionali. Si diverte a sperimentare, spesso producendo piccoli lotti unici di birra dal sapore insolito: la sua Elvis Juice al pompelmo e la Russian Imperial Stout extra forte al cacao Psycho si sono rivelate sorprendentemente popolari.
Nel Regno Unito e in Europa il mercato della birra è altamente competitivo e l'offerta presenta molti brand concorrenti diretti. Molti dei brand di prodotto più noti (con alta brand awareness) sono di proprietà di corporate brand che rappresentano conglomerati multinazionali (per esempio, Budweiser, Michelob e Rolling Rock di Anheuser-Busch, Guinness e Harp di Diageo). Alcuni dei top brand (per esempio, Diageo,

Carlsberg, Heineken) sono rappresentati nel Regno Unito da un ente di controllo del settore autofondato e autoregolamentato, il Portman Group, il cui obiettivo è promuovere il bere responsabile e il marketing etico. Nonostante l'obiettivo moralmente ambizioso, il fondatore di BrewDog lo ha definito un "cartello poco velato [...] il quale si assicura che le aziende che ne fanno parte rafforzino la loro posizione sul mercato". In altre parole, il Portman Group rappresenta la protezione e il rafforzamento del loro privilegio aziendale a spese dei consumatori e dei concorrenti più piccoli. Dal suo lato, il Portman Group critica spesso la BrewDog.
Un esempio è stato quello di una pubblicità della BrewDog che utilizzava la frase "Bevi veloce, vivi veloce", che secondo il Portman Group incoraggiava il consumo irresponsabile. In un'altra occasione, il Portman Group si è opposto all'uso da parte di BrewDog del termine "aggressivo" su un'etichetta, così Brew-Dog ha lanciato un prodotto chiamato "SpeedBall", dal nome di una potente droga a base di eroina e cocaina, che è stato immediatamente vietato dal Portman Group e ha ottenuto così un'enorme pubblicità. Una birra scura ad alta fermentazione al 18% - sei volte più forte di molte altre birre - ha suscitato molta costernazione nel settore, anche se è stata venduta in quantità minime attraverso un canale controllato. In questo scenario, BrewDog ha sfruttato l'hype pubblicitario dato dal passaparola per lanciare una birra all'1,1% chiamata Nanny State, confermando così la sua intenzione a posizionarsi come un brand paradossale e imprevedibile.

Come appena mostrato, e al pari di altri brand noti come Ben & Jerry's e Dove, il brand può essere considerato un vero e proprio attivista, in linea con i valori dei membri della sua community. La lotta al l'autorità è evidente in molte delle sue iniziative. Pe esempio, quando l'ex consigliere del primo ministro britannico Dominic Cummings rimase coinvolto i uno scandalo per aver infranto le regole e aver intrapreso un viaggio in auto verso la città di Barnar Castle - presumibilmente per verificare se la sua vista fosse abbastanza buona da guidare per le 250 miglia che lo distanziavano da Londra - BrewDog lanciò un nuova birra chiamata Barnard Castle Eye Test. Ma governo non è stato l'unico bersaglio del brand attivista.

Il supermercato Aldi ha lanciato un prodotto a marchio proprio intitolato Anti-Establishment IPA, con grafica, colori, caratteri e dimensioni della lattina che alludono alla Punk IPA (Indian Pale Ale) di BrewDog; avvertendo l'opportunità di una PR irriverente e accattivante che sarebbe stata apprezzata dal proprio pubblico di riferimento, BrewDog ha suggerito di lanciare una nuova birra chiamata YALDI IPA, per imitare il nome di Aldi. Quando Aldi ha controbattuto online che ALD IPA sarebbe stato un nome migliore, Watt si è adeguato, pubblicando un nuovo artwork che alludeva all'immagine e identità visiva del logo di Aldi. Attraverso il mezzo pubblico di Twitter, BrewDog e Aldi hanno concordato un accordo: Aldi avrebbe venduto casse di ALD IPA nei suoi negozi e, per ogni cassa venduta, entrambi i partner avrebbero pagato per piantare un albero nella foresta di BrewDog nelle Highlands scozzesi, luogo selezionato precedentemente da Watt e Dickie per rendere BrewDog carbon-negative entro il 2020!

Posizionamento purpose-led e sostenibile

Con la sua iniziativa BrewDog Forest, il brand sostiene di essere il primo birrificio internazionale a emissioni zero di anidride carbonica, differenziandosi in un modo importante soprattutto presso il target Generazione Z, notoriamente orientato alla sostenibilità. Grazie a un investimento di più di 30 milioni di sterline, BrewDog riesce a eliminare il doppio delle emissioni di carbonio che crea. Quando si ordinano casse di birra sul sito di BrewDog, ai clienti viene detto quanti chilogrammi di carbonio hanno eliminato grazie al loro ordine, coinvolgendo così i clienti nella co-creazione di un valore sostenibile.
Inoltre, il bar e il birrificio sono alimentati a energia eolica, la flotta di veicoli è stata elettrificata e l'azienda sta riducendo l'inquinamento da trasporto costruendo, nei suoi mercati principali, siti di produzione più vicini. Le pratiche sostenibili di BrewDog comprendono anche l'uso di sottoprodotti per ridurre i rifiuti, ampliare la gamma di prodotti e massimizzare le opportunità di profitto. Per esempio, produce gas verde per alimentare il birrificio dai cereali esauriti, produce biscotti per cani dal farro esaurito, per la produzione delle sue birre acide Overworks utilizza solo frutta in eccedenza, produce vodka a zero rifiuti dalla birra di

scarto e ha iniziato a riciclare le lattine inutilizzate. Infine, ai dipendenti viene fornita l'applicazione "Pawprint", che consente loro di monitorare la propria impronta di carbonio.'

Segmentazione

Coerentemente con il suo posizionamento strategico purpose-led, basato sulla passione per la birra artigianale e sull'aperta sfida ai brand del Portman Group, BrewDog ha deciso di rivolgersi a un'ampia fascia demografica. Pertanto, il segmento di mercato che costituisce tanti appassionati di real ale - bianchi, borghesi, uomini di mezza età - è stato ritenuto semplicemente troppo ristretto e talvolta non allineato con il posizionamento del brand. Pertanto, Bre-Dog ha selezionato come target principale consumatori più giovani, appartenenti all'epoca alla Generazione Y e oggi alla Generazione Z, con un'attenzione particolare verso il segmento femminile. Ciò si ottiene attraverso una strategia di segmentazione spesso comportamentale, unita a quella psicografica. I fan di BrewDog si identificano con la sua forte personalità legata all'archetipo del ribelle/fuorilegge che sfida l'establishment e appare sovversivo.
Inoltre, il brand vanta importanti leader che sostengono pubblicamente il brand e che possono considerarsi - data la breve distanza psicologica e i valori condivisi - membri della stessa brand community.

Strategie di comunicazione: coinvolgere la brand community

BrewDog è un brand aperto ed estremamente tra-sparente. Gli aggiornamenti sulla produzione e sulla vendita al dettaglio vengono distribuiti settimanalmente ai suoi team e la newsletter aziendale settimanale, DogTales, viene resa disponibile anche al-l'esterno. I "membri dell'equipaggio" a tutti i livelli hanno piena libertà di contestare i colleghi, i manager e i processi, hanno accesso ai dati mensili sui profitti hanno piena libertà di contestare i colleghi, i manager e i processi, hanno accesso ai dati mensili sui profitti e sulle perdite dell'organizzazione e sono pienamente coinvolti nel reclutamento dei loro colleghi. Nelle sue comunicazioni di marketing esterne, BrewDog vuole essere diretta, onesta, fresca e senza compromessi. È sufficientemente trasparente da pubblicare le sue ricette, consentendo ai fan di preparare le proprie.

BrewDog utilizza molteplici strategie per attrarre, coinvolgere e fidelizzare i clienti e la sua fan base. Per esempio, nel 2018 ha regalato un milione di birre, spingendo i clienti a diffondere la notizia tra gli amici.
Inoltre, tutti i fan hanno a disposizione un libro di timbri Intergalactic Bar Visa (una variante moderna di una tecnica tradizionale utilizzata dalle sezioni locali della CAMRA), che propone sfide, come la "Flying Scotsman", in cui i clienti devono bere almeno un drink nei bar scozzesi del brand. Ancora, la BrewDog Chain Gang è un'iniziativa community-based che incoraggia i club ciclistici a utilizzare i bar BrewDog come club house: i ciclisti registrano i dettagli delle loro corse in una tabella di gara congiunta Strava/BrewDog. Gli Equity Punks (azionisti) ricevono carte d'identità che offrono sconti, birre gratuite per i loro compleanni e un invito all'assemblea generale annuale (che ha la forma di un festival musicale) ad Aberdeen, un libro Craft Beer for the People e alcuni diritti di voto. Tra i vantaggi più consistenti per gli azionisti di maggior valore, figurano degustazioni e cene in fabbrica, viaggi gratuiti all'hotel della birra artigianale di Columbus, Ohio, la possibilità di distillare il whisky Lonewolf e di conservare casse di birra con le proprie ricette, fino a ottenere a casa propria l'installazione di un bar BrewDog, con tre rubinetti, un fusto e un frigorifero.

Il linguaggio di BrewDog è accessibile e coerente con quello usato dal target di riferimento. Spesso il brand usa messaggi di comunicazione divertenti, memorabili e ovviamente ribelli, in linea con il proprio posizionamento. Un video sul sito web, intitolato "Don't buy the advertising", mostra un poster di BrewDog legato a un grattacielo, che poi viene demolito. Un altro video mostra uno dei co-fondatori che lancia bottiglie di birra in aria mentre l'altro le spara con un fucile. Nel 2015, per festeggiare il crowdfunding di 5 milioni di sterline, hanno fatto cadere da un elicottero dei gatti di peluche sulla City di Londra e sui suoi "gatti grassi". Peraltro, quelle appena citate non sono nemmeno le trovate pubblicitarie più oltraggiose o umoristiche di BrewDog.

Durante il lockdown dovuto al Covid-19, il pubblico ha guardato ai grandi brand per avere solidarietà e leadership. Nonostante il momento di difficoltà senza precedenti per i produttori di birra e i gestori di bar del Regno Unito, BrewDog ha adattato una parte del suo impianto di produzione per fabbricare più di 0,5 milioni di flaconi di disinfettante per le mani.
Più di 100 bar BrewDog hanno partecipato a un'esperienza di bar online volta a incoraggiare l'allontanamento sociale e a fornire ai locali e ai clienti abituali un'opportunità di interazione. Le sessioni, iniziate all'inizio del ciclo di misure contro il Covid-19, comprendevano quiz da pub, spettacoli comici e altri intrattenimenti dal vivo, degustazioni di birra e corsi di birrificazione domestica. Watt ha dichiarato che l'iniziativa riflette il senso di comunità di BrewDog e la sua convinzione che il consumo di birra sia fondamentale per la società, trasformando inoltre diversi bar a centri di vaccinazione Covid.

Marketing digitale

Intervistato dalla Marketing Society nel 2020, Watt ha dichiarato che il marketing digitale e dei social media di BrewDog si occupa esclusivamente di ridurre la distanza psichica tra il brand e i suoi clienti.
L'uso dei social media e delle e-mail è fondamentale.
Watt ha descritto i media tradizionali come vie di commercializzazione "arcaiche", non sufficientemente interattive e moderne per soddisfare il pubblico target di BrewDog. L'azienda utilizza fotografie e video d'impatto, spesso con la partecipazione dei due fondatori, per presentare i suoi prodotti in modo aspirazionale, umoristico e spesso educativo. Ciascuno dei suoi bar gestisce un account Facebook, Instagram e Twitter dedicato, mentre un'app di Brew-Dog consente di mandare messaggi ai clienti locali.
I bar beneficiano del team creativo interno e centralizzato di BrewDog, che produce grafica e disegni e potenzialmente può anche contribuire con idee attiviste. Per stare al passo con i suoi giovani clienti, BrewDog aggiunge spesso nuove piattaforme, come Dropbox, OneDrive, Wrike e Slack. Inoltre, adatta la comunicazione, per esempio adottando WeChat per il mercato cinese.
Secondo la piattaforma Crunchbase, che offre analisi delle operazioni e delle prestazioni delle aziende, BrewDog raggiunge circa 1,5 milioni di visite mensili sul sito e il numero cresce di circa lo 0,5% ogni mese. La frequenza di rimbalzo - la percentuale di visite in cui l'utente vede una sola pagina e poi abbandona il sito web di BrewDog senza passare a un'altra pagina o interagire in qualche altro modo - è un buon 41%. Questo dato indica che la maggior parte dei visitatori del sito è già affezionata al brand, oppure che il sito stesso è particolarmente invitante e ben progettato per incoraggiare l'interazione e il coinvolgimento. Inoltre, durante la chiusura per la pandemia Covid-19, BrewDog ha aumentato in modo significativo il numero dei post sui social media per garantire continuità nel rapporto con i clienti e accrescere la notorietà del brand nonostante la chiusura dei bar. Ogni post ha registrato una media di circa 1100 coinvolgimenti (commenti, "mi piace", reazioni e condivisioni), i quali si sono tradotti in circa 1500 conversazioni online su BrewDog al mese; anche la percentuale di commenti sui social media che mostravano un sentimento positivo è cresciuta in modo significativo.

Cultura organizzativa

I diversi valori distintivi di BrewDog, quali originalita, audacia, anticonformismo, inclusività e divertimen to, permeano ogni aspetto del DNA del brand. Coerentemente con l'obiettivo di "rivoluzionare l'industria della birra e ridefinire completamente la cultura britannica del bere birra" e "far appassionare gli altri alla grande birra artigianale come noi", BrewDog ha selezionato con cura gli oltre 1000 dipendenti e li tratta in modo eccezionale. Per esempio, nel settore in cui opera, è il primo datore di lavoro con un "salario di sussistenza". Inoltre, BrewDog offre al personale benefit come servizi di consulenza telefonica, assistenza sanitaria privata, generosi contributi pensionistici, sconti, un'indennità mensile per la birra, l'orario di rientro anticipato del venerdì, le Beer School e il sostegno attraverso prestigiosi corsi di formazione (i laureati di successo ottengono stipendi significativamente aumentati), nonché buoni per l'assistenza all'infanzia - che, a detta dell'azienda, "non possono essere riscossi nei bar BrewDog”!

L'azienda ha anche una serie di iniziative insolite per i dipendenti: oltre a maggiori indennità di maternità e paternità, concede una settimana di "congedo Paternity" retribuito ai proprietari di nuovi cuccioli, per consentire loro di iniziare il processo di addestramento e di legare con il proprio cane; i cani possono accompagnare il personale dell'ufficio al lavoro, In linea con la sua purpose, un fondo Unicorn dona il 10% di tutti i profitti dell'azienda a enti di beneficenza votati dal personale e dagli Equity Punks; condivide con gli azionisti una quota del 10% dei profitti tra tutti i team e tutti i gradi ne beneficiano in egual misura; si impegna a compensare con una donazione qualsiasi raccolta di fondi a scopo benefico da parte del personale fino a un massimo di 200 sterline e concede al personale quattro settimane sabbatiche retribuite ogni cinque anni, oltre a un viaggio tutto compreso al Festival della Birra a un viaggio tutto compreso al Festival della Birra di Copenaghen dopo 10 anni.
Nel giugno 2021, tuttavia, più di 60 ex dipendenti hanno scritto una lettera aperta a BrewDog su Twitter, sostenendo che il brand operava sotto un "culto della personalità" e aveva una cultura tossica, che era diventata intrinseca a tutti i livelli. Nella lettera si legge: "Avete passato anni a dichiarare di voler essere il miglior datore di lavoro del mondo, presumibilmente per aiutarvi a reclutare i migliori talenti, ma chiedete agli ex dipendenti cosa pensano di queste affermazioni, e molto probabilmente verrete derisi". La lettera prosegue affermando che, nonostante le accattivanti iniziative per il personale di Brew-Dog, molti ex dipendenti hanno sofferto di problemi di salute mentale a causa della presunta cultura della paura dell'azienda. Il co-proprietario, James Watt, ha ammesso che BrewDog ha commesso degli errori, ha presentato delle scuse sincere e ha spiegato che "il nostro obiettivo ora non è contraddire o contestare i dettagli di quella lettera, ma ascolta-re, imparare e agire". Mostrando pentimento, riconoscendo l'impatto negativo sugli stakeholder e promettendo di affrontare gli errori e migliorare, il modo in cui Watt ha affrontato una situazione pericolosa può essere considerato un esempio di buona gestione delle pubbliche relazioni. Tuttavia, se i consumatori iniziano a percepire dei disallineamenti e incoerenza tra i valori inclusivi come dichiarati e una cultura aziendale in realtà dura e menefreghista, è probabile che il brand sia delegittimato nel suo operare, con evidenti ricadute a livello di brand community, brand loyalty (fedeltà al brand) e ovviamente, brand equity (valore del brand).

Conclusione

In pochissimo tempo, BrewDog ha percorso una distanza enorme grazie alla sua particolare fan base, fatta di clienti entusiasti che si sentono parte di una community, che ha generato non solo passaparola (WOM) ma che ha anche investito nel brand tramite crowdsourcing. L'azienda offre un'ampia gamma di prodotti, mostra un'etica visionaria e democratica, è guidata da leader visibili e promette un'esperienza coinvolgente agli adulti più giovani, inserendosi intuitivamente nello zeitgeist anti-establishment.

Domande

1. Quali sarebbero i principali vantaggi per BrewDog della sua strategia di segmentazione del mercato?
2. Come valutereste il successo dell'approccio di BrewDog alla segmentazione?
3. Finora BrewDog ha adottato un approccio mirato al target di mercato. È ancora appropriato o dovrebbe prendere in considerazione una strategia di marketing differenziata?
4. Valutate la strategia di posizionamento di Brew-Dog.

Questo caso è stato preparato da David Brown, Northumbria University, Regno Unito, a partire da varie fonti publicate.

Fonti

1. Revive Digital (2020). The greatest social media moment of 2020: BrewDog vs Aldi [blog postl, 22 December. Available at https://revive. digi-tal/blog/the-greatest-social-media-moment-of-2020-brewdog-vsaldi (accessed 14 June 2021).
2. RTIH staff writer (2021). BrewDog brings in Fraser Brown as head of IT, Retail Technology Innovation Hub, 5 January. Available at https:// retail-techinnovationhub. com/home/ 2021/1/5/brew-dog-brings-in-fraserbrown-as-head-of-it (acces-sed 14 June 2021).
3. Rountree, A. (2020). How BrewDog is building a brand via social media, Maybetech.com, 16 September. Available at https://www. maybetech. com/blog/insights/how-brewdog-build-a-brand-via-social-media/(accessed 14 June 2021).
4. Crunchbase (2021). BrewDog company informa-tion, Crunchbase.com. Available at https://crunchbase. com/organization/brewdog/technology (accessed 14 June 2021).
5. Douglas, F. (2020). BrewDog creates online bar experience to encourage social distancing, PRWeek, 24 March. Available at https://prweek. com/article/1678124/brewdog-creates-online-bar-experienceencourage-social-distancing (ac-cessed 14 June 2021).
6. 2BBC News (2021). Ex-BrewDog staff allege culture of fear at brewer. Available at https://www. bbc. co. uk/news/business-57 428 258 (accessed 10 november 2021).

Fonti aggiuntive

Sito web di BrewDog (n. d.). https://brewdog. com/uk (accesso 14 giugno 2021).
Marketing Society (2020). Intervista a James Watt. Disponibile su https://marketingsociety. com/the-library/brewdogs-social-strategy (accesso 14 giugno 2021).