

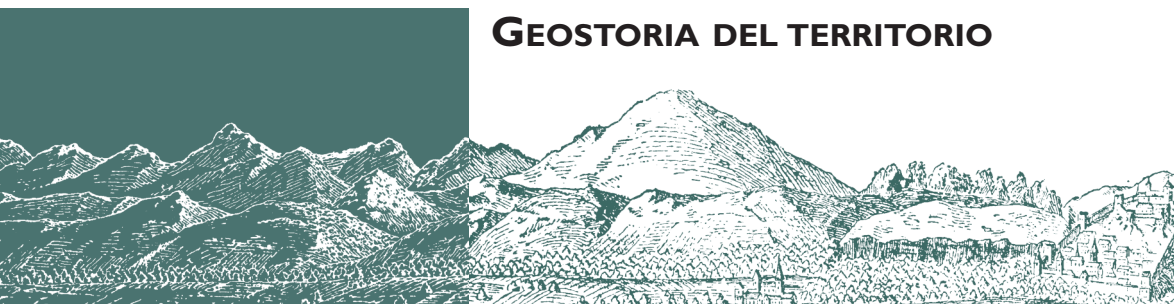
OLTRE I CONFINI

Le imprese “leggere” italiane e i mercati internazionali nel XIX e XX secolo

a cura di

Giulio Mellinato, Laura Prospero, Valerio Varini

GEOSTORIA DEL TERRITORIO



FrancoAngeli 

GEOSTORIA DEL TERRITORIO

Il territorio è uno dei “luoghi” più frequentati dalla ricerca degli ultimi decenni, poiché riesce a fondere in un insieme unico gli elementi di interesse di molte discipline.

Il territorio non è, però, semplicemente il supporto fisico di una serie di entità tra loro variamente correlate o reciprocamente indipendenti: è esso stesso un vero e proprio oggetto di ricerca unitario e complesso e, come tale, va affrontato ed esaminato specificamente.

Da diversi anni un gruppo di storici (dell’economia, della società, delle istituzioni, della cultura e di altro ancora), di geografi umani e di economisti si è mosso seguendo questa prospettiva di studio e ha affrontato alcuni nodi problematici che nel territorio assumono concretezza e pertinenza scientifica disciplinare. Si è così discusso di *regione* come quadro geografico e storico dei processi di sviluppo economico e sociale; si è poi esaminato l’*arco alpino* come possibile “macro-regione” europea, analizzandone le coerenze e le disarmonie interne, ma anche i rapporti e le divergenze fra il territorio, così peculiare da vari punti di vista, e le aree circostanti, prossime o remote.

Da tali studi sono scaturiti idee e suggestioni, nuovi stimoli all’approfondimento, saggi descrittivi, spunti per ulteriori tematiche di ricerca.

È così emerso, in tutta la sua importanza e complessità, un campo di indagine in cui storici e geografi, ognuno per la sua parte di competenza disciplinare e con la volontà di integrare con profitto tali specifiche conoscenze, hanno deciso di investire il proprio sapere e saper fare.

Alla luce di queste considerazioni, è nata da alcuni studiosi l’idea di dare vita alla collana “Geostoria del territorio” che, in pochi anni, è diventata sede interdisciplinare di riferimento per la pubblicazione degli studi su questi temi.

COMITATO SCIENTIFICO: *Silvia Conca* (Università di Milano), *Andrea Leonardi* (Università di Trento), *Angelo Moioli* (Università di Milano), *Guglielmo Scaramellini* (Università di Milano), *Valerio Varini* (Università di Milano-Bicocca).

I testi pubblicati nella collana sono sottoposti a un processo di *peer review* che ne attesta la validità scientifica.



Il presente volume è pubblicato in open access, ossia il file dell'intero lavoro è liberamente scaricabile dalla piattaforma **FrancoAngeli Open Access** (<http://bit.ly/francoangeli-oa>).

FrancoAngeli Open Access è la piattaforma per pubblicare articoli e monografie, rispettando gli standard etici e qualitativi e la messa a disposizione dei contenuti ad accesso aperto. Oltre a garantire il deposito nei maggiori archivi e repository internazionali OA, la sua integrazione con tutto il ricco catalogo di riviste e collane FrancoAngeli ne massimizza la visibilità e favorisce la facilità di ricerca per l'utente e la possibilità di impatto per l'autore.

Per saperne di più:

http://www.francoangeli.it/come_publicare/publicare_19.asp

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

OLTRE I CONFINI

Le imprese “leggere” italiane e i mercati internazionali nel XIX e XX secolo

a cura di

Giulio Mellinato, Laura Prospero, Valerio Varini

FrancoAngeli 

Il volume è stato pubblicato con il contributo del Dipartimento di Economia, Metodi Quantitativi e Strategie d'Impresa dell'Università degli Studi Milano-Bicocca.

Isbn: 9788835132905

Copyright © 2021 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

Publicato con licenza *Creative Commons Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate 4.0 Internazionale* (CC-BY-NC-ND 4.0)

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.it>

Copyright © 2021 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835132905

Indice

| | |
|---|--------|
| Produzione, performance e consumi globali , di <i>Giulio Mellinato, Laura Prosperi e Valerio Varini</i> | pag. 7 |
| «Il mare in scatola». Per una storia delle attività della pesca e del settore delle conserve ittiche, in Italia, tra gli anni '20 e gli anni '60 del '900 , di <i>Claudio Besana e Rita d'Errico</i> | » 19 |
| Dal laboratorio artigiano al mercato internazionale: la produzione di paste alimentari in Abruzzo , di <i>Dario Dell'Osa</i> | » 49 |
| Il Made in Italy in una bottiglia. Il fascino irresistibile dell'aceto balsamico (e del pelato in scatola) , di <i>Stefano Magagnoli</i> | » 75 |
| Il brand San Pellegrino nel mercato nazionale e internazionale (XX secolo) , di <i>Andrea Maria Locatelli e Ilaria Suffia</i> | » 107 |
| Creatività nell'industria alimentare: innovazione ed esportazioni nel settore dei formaggi nel '900 , di <i>Andrea Maria Locatelli e Ilaria Suffia</i> | » 131 |
| Il business degli spiriti. L'affermazione dei liquori Stock sui mercati internazionali , di <i>Giulio Mellinato</i> | » 153 |
| L'attrito silente: note propedeutiche alla storia dell'imprenditoria agro-alimentare di stampo mafioso , di <i>Laura Prosperi</i> | » 179 |

La fragilità di un “falso distretto”. L’industria calzaturiera del Nord Barese alla prova della globalizzazione, di *Ezio Ritrovato* pag. 193

Affermare e esportare un rito. Marchi alcolici italiani all’estero tra XIX e XX secolo. Esperienze di successo a confronto, di *Valerio Varini* » 215

Il brand San Pellegrino nel mercato nazionale e internazionale (XX secolo)

Andrea Maria Locatelli, Ilaria Suffia*

1. Introduzione

Il contributo offre una analisi della costruzione e del consolidamento del *brand* San Pellegrino nei mercati nazionale e internazionale durante il '900, mettendo in relazione la storia aziendale con l'evoluzione dei marchi depositati dall'impresa da inizio secolo scorso fino al 2020.

L'industria delle acque minerali in Europa inizia a svilupparsi dalla seconda metà dell'800, anche se è solamente nel corso del '900 che l'acqua minerale diventa un bene di consumo. Inizialmente il mercato dell'acqua minerale, o più in generale delle acque industriali, era un prodotto specializzato, con precise caratteristiche che lo contraddistinguevano dalla semplice acqua. In particolare, si esaltava la secolare esperienza dei bagni termali e, più in generale, i concetti di salute e benessere. Dalla seconda metà del '900, alcuni fattori modificano profondamente l'identità e l'immagine dei prodotti di questa industria. In particolare, il boom economico post-bellico, i cambiamenti nello stile di vita delle persone, l'affermarsi del consumo di massa e, non ultimo, gli effetti delle innovazioni e dei miglioramenti tecnologici, specialmente nei sistemi di imbottigliamento, hanno fatto diventare il mercato delle acque minerali un mercato di beni di lusso. Le aziende del settore, San Pellegrino compreso, per rafforzare il proprio posizionamento strategico di mercato e per differenziarsi dalla concorrenza, nazionale e internazionale, hanno avviato politiche di diversificazione della gamma prodotti. In più, queste aziende hanno intensificato l'uso di azioni strategiche per promuovere i propri prodotti e per tutelare le proprie innovazioni. Fra queste, l'attività di registrazione dei propri marchi si è rivelata una scelta vincente, poiché attraverso la tutela giuridica dei *brands*, aziendali e di prodotti, le imprese sono riuscite a garantirsi un efficace strumento di protezione contro la concorrenza.

* Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano.

Il saggio si propone di esaminare attraverso l'esame del caso San Pellegrino, azienda *leader* in Italia e nel mondo del settore delle acque minerali e delle bevande. La ricerca integra la documentazione presente nell'Archivio Storico della Camera di Commercio di Milano e nell'Archivio Storico di Mediobanca su San Pellegrino con quanto la letteratura e la bibliografia offrono sia sul tema e sia sul caso aziendale esaminato¹. Lo studio dei marchi è, invece, frutto di una elaborazione delle informazioni contenute nelle banche dati sui marchi e brevetti dell'Archivio Centrale dello Stato (ACS) e dell'Ufficio Italiano Brevetti e Marchi (UIBM)².

Il primo paragrafo del testo spiega la genesi della nascita della fonte termale di San Pellegrino; mentre nel secondo si trova una sintesi dell'evoluzione del settore delle acque minerali in Italia tra Otto e '900. Il paragrafo successivo è dedicato alla fondazione e allo sviluppo dell'impresa. Gli ultimi tre paragrafi raccolgono l'esame dei marchi intitolati a San Pellegrino dal 1904 e, rispettivamente, analizzano: l'evoluzione temporale delle registrazioni, la tipologia di marchi presentata e, infine, il contenuto del marchio. Infine, una Appendice completa il testo, con una parte dedicata alla spiegazione circa la costruzione della serie dei marchi e una seconda parte dedicata alle tabelle.

2. L'acqua San Pellegrino e le terme

In Val Brembana nel 1452 un verbale di un'assemblea di abitanti attestava che una strada comunale portava ad una fonte dalle capacità curative³. Pochi decenni più tardi, intorno all'anno 1510, Leonardo Da Vinci disegnava la mappa della Valle Brembana su incarico del governo di Milano, che indicava San Pellegrino (S.to Pellegrini), luogo di origine di una fonte d'acqua. Nel 1750 un opuscolo illustrava le proprietà e le caratteristiche curative di queste acque. Per quanto riguarda la commercializzazione, nel 1760 la Deputazione comunale autorizzava la costruzione di un impianto per la "somministrazione dell'acqua minerale a pagamento presso la sorgente" e dal 1803 l'impianto veniva ceduto a Giovanni Pesenti e Francesco Licini che avviavano la costruzione di uno stabilimento termale dotato di strutture ricettive per accogliere le persone interessate alle cure termali e all'assunzione dell'acqua. La società di nuova costituzione, su disposizione della deputazione comunale, permetteva agli abitanti del paese di attingere liberamente e senza costi all'acqua della sorgente.

1. Si deve notare che, non è nota l'esistenza di un archivio storico aziendale e la situazione pandemica ha precluso la possibilità di avere a disposizione documenti di diretta origine aziendale. Per questo si è fatto ricorso a fonti secondarie ma che comunque hanno una sicura valenza storiografica. Si ringrazia il personale dei due archivi per la disponibilità.

2. Si rimanda all'Appendice, Parte I: Database per ulteriori informazioni circa il contenuto e l'uso di queste fonti.

3. Galizzi, *Notizie storiche sulle fonti termali nel 50 della s.a. Terme*, Bergamo, Tip. Conti, 1949.

Nel 1820 fu ultimata la costruzione dello stabilimento termale nel Comune di San Pellegrino Terme, accompagnata da un potenziamento delle vie di comunicazione che collegavano Bergamo e Milano al paese della valle Brembana e ciò aveva una potenzialità per il turismo⁴. Successivamente la Deputazione metteva in concessione la struttura di San Pellegrino e tra il 1838 e il 1841 Giuseppe Salaroli, Giovanni Pesenti, e poi la figlia Ester, realizzavano alcune opere di ampliamento⁵. Durante i decenni risorgimentali lo stabilimento termale sorgeva su una superficie di 2.000 metri quadrati ed era considerato il migliore d'Italia e pure in grado di reggere il confronto con i più rinomati stabilimenti stranieri.

3. L'acqua minerale in Italia tra '800 e '900

Nella seconda metà dell'800, l'acqua minerale veniva confezionata in modo industriale come medicamento farmaceutico conservando e valorizzando proprio la tradizione termale⁶. Come noto la ricerca storica sul comparto delle industrie delle acque minerali sconta la carenza di fonti ma è possibile dire che nel primo decennio del '900 una vera e propria industria per la produzione e il commercio delle acque minerali esistesse in Italia e soprattutto nel Nord del paese⁷. Raspadori ha giustamente scritto che nel giro di poco meno di un secolo il settore delle acque minerali raggiunse in Italia dimensioni rilevanti sulla scia del mercato francese e, nel contempo, tale crescita ha preso consistenza in stretto collegamento con il passato⁸.

I dati a disposizione, seppur limitati, consentono di individuare alcuni aspetti caratteristici, specialmente per lo scorso secolo. In primo luogo, tra

4. Le potenzialità di sviluppo legate alla sorgente di San Pellegrino furono evidenziate dallo storico Maironi da Ponte nel 1819, che descrisse con queste parole le opere avviate: «La fonte minerale, chiamata Acque di San Pellegrino [...] ha due polle, la principale delle quali passa nel fabbricato costruito a tal uopo. Consiste in un atrio sfarzoso fornito di due vasche in cui si fa con tubi cadere acqua minerale ad uso di bibita sul luogo. Dietro all'atrio medesimo e sullo stesso piano so novi vari camerini con i necessari agi, e colle opportune vasche di marmo a bagno solitari, alle quali per tubi si fa passar l'acqua artificialmente riscaldata. In fianco del detto atrio vi sono le stanze di trattenimento e da rinfresco, a comodo di chi vuol usare della fonte minerale alla sorgente».

5. E. Cacciari, *San Pellegrino e la sua stazione di cura*, Bergamo, Tip. orfanotrofio maschile, 1932.

6. I concessionari di sorgenti e proprietari di stabilimenti che sviluppavano anche la commercializzazione del prodotto in bottiglia si avvalsero della legislazione speciale in fonti d'acqua minerale come il regio decreto n.1924 del 28 settembre 1919 e poi del riordino con il regio decreto del 29 luglio del 1927 che regolamentava la concessione.

7. Per un confronto europeo cfr. N. Marty, *L'invention de l'eau embouteillée. Qualités, normes et marchés de l'eau en bouteille en Europe, XIX^e-XX^e siècles*, Bruxelles, P.I.E. Peter Lang 2013.

8. P. Raspadori, *Bollicine. Per una storia dell'industria delle acque minerali in Italia dalle origini agli anni Ottanta del Novecento*, in «Annali di Storia dell'impresa», n. 13, 2002, pp. 357-398.

gli anni '20 e l'avvio del "miracolo economico", il comparto ha fatto registrare un progresso graduale ma costante, con un'elevata dispersione delle aziende e un basso grado di meccanizzazione. Secondariamente, è emerso un netto divario tra Nord e Sud e, infine, è stata riscontrata l'assenza di un mutamento radicale successivo alla metà degli anni '50. Una trasformazione rilevante si manifesta, invece, negli anni '70 del '900 con una crescita del numero di imprese, degli addetti e della potenza installata (HP) mentre il flusso di investimenti viene riorientato dalla capacità di imbottigliamento all'installazione di attrezzature per il packaging (pvc e pet). Negli anni '80 la domanda di acque minerali cresce in modo consistente ma riguarda principalmente il mercato interno a differenza della Francia che detiene il primato mondiale per quanto riguarda le esportazioni. La debolezza dell'export risulta un tratto costante e solo alcuni casi aziendali, fra cui la San Pellegrino, conseguiranno una maggior presenza all'estero. Secondo le fonti ufficiali, come Federterme, le cause della difficoltà a incrementare le vendite all'estero erano i costi di reperimento della materia prima, le tariffe di trasporto tramite nave o treno, e la protezione doganale delle acque minerali che diversi paesi avevano introdotto a differenza dell'Italia. Con la CEE il problema delle difese protezionistiche negli altri paesi venne scemando.

Come visto per San Pellegrino Terme, in tutta Italia tra la fine degli anni '80 e primi anni '90 dell'800 alcune amministrazioni comunali si interessarono allo sfruttamento delle fonti collocate nei loro territori. In diversi casi le istituzioni locali aprirono ai privati con contratti di concessione. Nella generalità dei casi gli investitori privati erano personaggi facoltosi, nobili o borghesi, che fondando società intraprendevano l'uso termale e commerciale delle acque. Tra la fine dell'800 e la Grande guerra in Italia erano vendute una cinquantina di marchi di acque minerali in bottiglia sia per il consumo alimentare sia per la cura termale con una circolazione essenzialmente locale. Negli anni che precedono la Grande guerra, il consumo crescente da parte del ceto medio cittadino sostenne il radicamento di una piccola industria per la città che nel caso della San Pellegrino coincise con il consolidarsi dell'identità industriale locale. La ditta con sede storica nella Val Brembana trovò il maggior sbocco commerciale nella città di Milano e poi in tutta la Lombardia. Pur puntando ad un prodotto industriale, il livello tecnologico non era elevato e pure, se quasi tutte queste imprese urbane erano società di capitali, il controllo familiare era prioritario.

4. Le origini dell'anonima San Pellegrino

In Val Brembana l'imprenditore milanese Cesare Mazzoni costituiva nel 1899 la Società Anonima delle Terme di San Pellegrino. Nel 1900 l'acqua della fonte termale di San Pellegrino era considerata un prodotto ideale per la cura di varie patologie e disfunzioni, tant'è vero che i medici consigliavano

ai propri pazienti un soggiorno presso lo stabilimento termale, per poi prescrivere loro il consumo di acqua termale a domicilio. Tra il 1901 e il 1906 Mazzoni decideva di costruire un nuovo impianto termale sulla base di un progetto che coniugava acqua salutare con l'idea del benessere e del lusso e dove la nobiltà del tempo e la borghesia degli affari arrivavano per un soggiorno. San Pellegrino Terme si collocava così nel settore del "plaisir" e diveniva uno dei simboli della *Belle Époque*. In parallelo si puntava alla diffusione del prodotto che beneficiava sempre più della graduale costituzione di una rete capillare di agenti e depositari, con sedi nelle principali città italiane e estere, tra cui Lugano, e Buenos Aires. Il successo commerciale indusse ad una serie di aumenti di capitale: da 1.000.000 di lire del 1901, si passò 1.500.000 nel 1905 e a 2.000.000 nel 1906. Un nuovo aumento di capitale fino a 3.000.000 di lire risale al 1910⁹.

Nel 1900 la anonima San Pellegrino Terme produceva 35.000 bottiglie all'anno e 5.000 venivano collocate sui mercati esteri. Mentre si sviluppava questa rete di vendita nazionale e internazionale, un contributo ulteriore allo sviluppo del termalismo, del turismo e del commercio dell'acqua in bottiglia fu portato dalla costruzione della ferrovia della Valle Brembana nel 1906. Il trasporto su rotaia, oltre a consentire l'arrivo di un maggior numero di turisti, agevolò il trasporto delle bottiglie, fino a quell'anno vincolato alla precaria viabilità della strada carrozzabile.

Mazzoni utilizzò da subito la comunicazione a sostegno del prodotto e il nome San Pellegrino era presente negli inserti dei giornali locali e nazionali, puntando ad esaltare le proprietà terapeutiche dell'acqua. Tra il 1902 e il 1904 fu costruito a San Pellegrino Terme il Grand Hotel, inaugurato poi nel 1905. La costruzione, con oltre duecento stanze, era in grado di contenere circa cinquecento ospiti contemporaneamente. In puro stile *Liberty*, durante la *Belle Époque*, il Grand Hotel di San Pellegrino fu definito il più bell'albergo d'Italia e uno dei più belli in Europa. Un vero *status symbol* che attirava i nobili e i borghesi come luogo dove incontrarsi e vivere la socialità delle élites.

Nel contempo, San Pellegrino puntava ad avere un'immagine internazionale sfruttando sia la conoscenza del prodotto tra le comunità italiane all'estero che l'apprezzamento del marchio tra le élites internazionali che frequentavano il turismo termale. Il marchio che si stava affermando nei circuiti internazionali si basava sull'idea che l'acqua minerale fosse un alimento utile per la salute come "benessere" e tutto ciò si accompagnava al nascente "*brand*" che l'acqua di alta qualità fosse per il "*fine dining*" sulla base della tradizione del Grand Tour.

Nel 1911 la società partecipava all'Esposizione Internazionale dell'Industria e del Lavoro di Torino. L'anno seguente il giornale "Il Sole di Milano"

9. T. Bottani, *S. Pellegrino. A Tasteful Italian Story*, Bergamo, Graphicscalve S.p.A. 2019, p. 8.

pubblicava un articolo sul commercio in Inghilterra delle Acque Minerali nel quale si raccontava come S. Pellegrino fosse conosciuta oltremarina più di tutte le altre acque di importazione. Negli Stati Uniti la vendita delle acque confezionate era aumentata notevolmente nel giro di pochi anni, tanto che il «Giornale Italiano» di New York le dedicava un articolo promuovendone l'immagine a partire dalla "stella rossa" che compariva sulla bottiglia. Situazione opposta si aveva in Francia dove era in vigore una regolamentazione restrittiva nei confronti delle acque straniere importate. Le pratiche per ottenere l'autorizzazione erano lunghe, complesse e subordinate al parere dell'Accademia francese di Medicina. S. Pellegrino ottenne le necessarie autorizzazioni ma non riuscì a fare una reale concorrenza alle acque francesi per la difficoltà di soddisfare con costanza alla domanda. L'inadeguatezza strutturale dell'offerta che avrebbe richiesto un potenziamento della struttura e lo sviluppo di *partnership* in terra francese era aggravata dalle difficoltà di trasporto e dall'elevato costo dei noleggi marittimi e delle bottiglie di vetro¹⁰.

Con l'estate del 1914 iniziò un periodo caratterizzato da grande fiducia verso la costruzione di nuovi impianti con importanti ricadute occupazionali per tutta la valle Brembana. Tuttavia, nel mezzo di questo processo di transizione, si avvertirono gli effetti dello scoppio della Prima Guerra Mondiale. L'iniziale dichiarazione di neutralità del governo italiano avvantaggiò le esportazioni delle acque minerali nazionali. In particolar modo negli Stati Uniti; sulla tavola delle famiglie americane iniziò a scarseggiare l'acqua in bottiglia. Un segmento di mercato fino a quel momento dominato da acque francesi ed austriache (Vichy, Vittel, Apollinaris). La crisi di questi marchi favorì San Pellegrino, già apprezzata nelle grandi città. Contemporaneamente i giornali americani iniziarono a dipingere la S. Pellegrino come la migliore tra le acque importate, contribuendo ad accrescerne la notorietà di *brand* e di prodotto. La vendita dell'acqua bergamasca lievitò anche nel resto del continente americano e San Pellegrino acquisì la posizione di *leader* di mercato. Il primo segnale del primato fu la partecipazione, come unica azienda italiana, all'esposizione mondiale di *San Francisco*. L'affermazione del *brand* a livello mondiale si aggiunse al mantenimento di un ruolo rilevante sul nascente mercato interno dell'acqua in bottiglia. Il successo industriale fu contrastato all'interno dal venire meno dell'interesse per il turismo termale, mentre sul piano internazionale la crisi economica che colpì l'Argentina precluse uno dei maggiori mercati di esportazione.

Nel 1915 perse la vita improvvisamente il fondatore Cesare Mazzoni e la guida della società passò nelle mani del Cavalier Guido Sacchi che era già membro del consiglio di amministrazione. La nuova gestione impresso una revisione delle strategie di comunicazione e soprattutto di posizionamento

10. Sul piano fiscale nel 1912 venne imposta una tassa di 10 centesimi per ogni bottiglia di acqua minerale e nel 1914 il governo propose un'imposta locale sulle acque gassate, che poi non ebbe seguito.

del prodotto. Sotto la nuova direzione emerse una duplice visione dell'acqua in bottiglia S. Pellegrino. L'acqua della Val Brembana non voleva avere solo un'identità terapeutica ma puntava al largo consumo sfruttando l'idea dell'alta digeribilità. Peraltro, al termine della Grande guerra, la Società Terme San Pellegrino era in difficoltà sia nel settore termale sia in quello industriale. L'utilizzo degli alberghi delle terme come ospedali militari aveva danneggiato la ripresa del termalismo, che si ridimensionò rispetto al periodo prebellico, mentre il comparto industriale vedeva ridotti i livelli produttivi per il netto calo dei consumi. Furono necessari alcuni anni prima che le esportazioni ritornassero ai valori pre-guerra. Grazie alla partecipazione all'assemblea internazionale degli imprenditori di settore, la società puntò a rinforzare la propria posizione nei mercati dove in precedenza dominavano le acque francesi, come Turchia e Tunisia, consolidando, allo stesso tempo, la presenza nella distribuzione all'estero, ritessendo i legami con le "piazze" già efficacemente servite come Argentina, Egitto, Cina, Eritrea, Perù, Stati Uniti, Paraguay e America Centrale.

Nel 1924 fece il suo ingresso nell'anonima San Pellegrino Ezio Granelli che guidò l'azienda per i successivi trent'anni, attraversando gli anni dell'autarchia fascista e della Ricostruzione repubblicana verso il "Miracolo economico". La linea di Granelli in risposta alla crisi economica e dei consumi degli anni '20 fu quella di investire per il rinnovamento della linea industriale e commerciale e, nel contempo, di ampliare il mercato puntando a diffondere l'acqua minerale tra le classi meno abbienti¹¹. Più in generale la strategia messa in campo fu la diversificazione produttiva nel ramo delle bevande analcoliche e l'acquisizione di marchi locali. Da rappresentante farmaceutico Granelli fece fortuna grazie al brevetto della "Magnesia San Pellegrino" come idrossido di magnesio che agiva come antiacido e come lassativo. Arrivato alla San Pellegrino riuscì a sfruttare industrialmente il brevetto, nel contempo, ampliò la linea di imbottigliamento, da 35.000 a 120.000 bottiglie. Nel 1932 la società bergamasca lanciava l'aranciata amara e il Chinotto come alternativa alla Coca Cola. Il target era quello di "prodotti rinfrescanti e frizzanti", ovvero di prodotti per i nuovi stili di vita della borghesia: «un prodotto di classe per tutti». Il percorso era simile a quello della Cedrata Tassoni che nel 1921 proponeva lo sciroppo e successivamente negli anni '50 la Bibita Tassoni Soda.

Durante gli anni del «miracolo economico» l'industria delle acque minerali mostrò una dimensione prevalentemente familiare e frammentata ma

11. Nella relazione del Consiglio di amministrazione al bilancio al 31 dicembre 1925 si legge, infatti, che «nell'assemblea dello scorso anno il Consiglio accennò al Suo proposito di dare una nuova impronta alla organizzazione della vendita dell'acqua di San Pellegrino in Italia e all'estero, [...] mettendosi [...] nelle più favorevoli condizioni per conoscere e controllare il mercato». Il risultato fu un «confortante aumento delle vendite, ma anche nella introduzione e nella diffusione dell'acqua di S. Pellegrino in località ed in ambienti nei quali essa era scarsamente rappresentata»; Archivio Storico Camera Commercio Milano, San Pellegrino (n. iscrizione 11295, n. denuncia 57076/01), fasc. 02.

registrava un naturale sviluppo per numero di addetti e forza motrice. Si confermarono alcune caratteristiche strutturali: le aziende avevano un'identità di *business family*, l'attività era basata sui consumi interni e una quota limitata del prodotto andava all'estero. Gli operatori continuavano a confrontarsi con gli alti costi di reperimento delle materie prima e con gli elevati costi del trasporto. La struttura del mercato influenzava la gestione che presentava nel complesso una redditività bassa. Eccetto alcuni casi, fra cui San Pellegrino, la frammentazione determinava l'affermazione solo di «marchi locali». In continuità con la prima metà del '900 il settore aveva sempre la spiccata forma d'impresa di industria urbana; con pochi rapporti con le banche. Sul mercato italiano si registrava una forte concorrenza degli stranieri anche per il venir meno graduale delle barriere protezionistiche. In questo contesto, la differenza per produzione e commercializzazione con la Francia risultava alto.

Alla morte di Granelli nel 1957, la presidenza della Società passò nelle mani di Giuseppe Kerry Mentasti, suo genero, che la guiderà per i successivi quarant'anni. La nuova gestione fu caratterizzata da una serie di acquisizioni societarie a partire dall'acquisizione di Acqua Panna nel 1957 che permise di estendere la rete di vendita al centro-sud. All'inizio degli anni '60, la crescita industriale dell'impresa fu trainata soprattutto dalla domanda di bibite analcoliche. Il gruppo Mentasti rispose alle sfide dei nuovi gusti e anche alla competizione nazionale (per esempio Levissima o Tassoni) o internazionale (Vittel o Coca Cola) continuando nella strategia dell'innovazione di prodotto collegato all'identificazione di un brand. Un punto qualificante fu la commercializzazione di un nuovo prodotto: il bitter San Pellegrino, primo aperitivo analcolico in Italia che veniva collocato soprattutto nei luoghi di ristorazione. Gli impianti di imbottigliamento, anche se più volte ampliati e ammodernati, non erano più sufficienti per soddisfare le esigenze produttive, sempre più differenziate; fu quindi costruito lo stabilimento di Ruspino, una località limitrofa a San Pellegrino Terme e nelle immediate vicinanze delle fonti. La nuova sede, caratterizzata da linee di imbottigliamento moderne e da un'elevata capacità produttiva, fu inaugurata nel 1968 e qui fu trasferita la maggior parte della produzione.

Nel decennio successivo vennero compiuti importanti passi a livello di struttura societaria e di organizzazione produttiva. Nel 1970 venne cambiata la ragione sociale, con l'assunzione del nome San Pellegrino S.p.a. La San Pellegrino durante la gestione di Bruno Mentasti, figlio di Giuseppe, sembrò adottare una strategia diffusa tra le aziende familiari del settore alimentare in Europa: diversificazione degli investimenti e piani di integrazione verticale e orizzontale¹². Per esempio, l'azienda bergamasca diversificò nel settore edilizio e del turismo con la partecipazione allo sviluppo della Costa Smeralda in Sardegna. In val Brembana a gestire gli impianti arrivò il professor Paolo

12. Va ricordato che l'altra figlia di Granelli sposava l'industriale dei salami Citterio.

Luni con una precedente esperienza manageriale nella grande distribuzione commerciale (Despar) che tentò di delineare una strategia di rilancio per contrastare la bassa redditività e la stasi nei livelli di vendita¹³. Tutte le aziende del settore si dovevano confrontare con un calo del consumo dell'acqua in bottiglia e delle bevande gassate, mentre nel mercato continuavano a essere presenti un numero elevato di operatori e la tendenza era particolarmente accentuata nelle zone meridionali con un confronto serrato per esempio fra Ferrarelle e Acqua di Nepi.

La San Pellegrino mise in campo una grande campagna pubblicitaria per il lancio della bevanda "One o one", volendo fare competizione ai prodotti dello stesso segmento di mercato realizzati da Coca Cola, Vichy e Recoaro (gruppo Ciarrapico). Si tentò anche il lancio di una linea di prodotti di bellezza con il marchio Panna da distribuire nelle farmacie. Questa strategia non ebbe grandi risultati, spingendo lo storico marchio della Val Brembana a creare una *holding* per raggiungere il primato sul mercato interno. La conglomerata San Pellegrino superava in fatturato e valori patrimoniali la Italaquae (Ferrarelle e Boario) del gruppo familiare francese Besnier, e anche la Perrier della Nestlé con i marchi Vera e san Bernardo. Peraltro, la San Pellegrino era protagonista di un'altra tendenza generale tipica del settore alimentare negli anni '80 con l'uso delle partecipazioni incrociate fra operatori dello stesso settore. La multinazionale svizzera Nestlé entrava nel capitale azionario della San Pellegrino per il 25% e distribuiva le bottiglie San Pellegrino in Francia e Belgio. Questa partnership si dimostrerà essere il punto di partenza verso l'incorporazione della San Pellegrino in Nestlé. In linea con una tendenza complessiva del settore alimentare, il percorso di miglioramento della posizione di mercato continuò attraverso integrazioni orizzontali e alleanze. Nel 1993, San Pellegrino S.p.a. decise la costituzione della *Compagnie Financière du Haut-Rhin* (CFHR) in collaborazione con Garma S.r.l., proprietaria di Fonte Levissima, Recoraro, Pejo e distributrice di Fiuggi, con una quota di mercato pari al 22% nel comparto delle acque minerali in Italia e al 34% di quello degli aperitivi, diventando il primo produttore italiano, e il secondo europeo, di acque minerali. La *Compagnie* veniva creata in seguito alla competizione nel 1992 tra l'Ifil della famiglia Agnelli con BSN-Danone per il controllo della Perrier¹⁴. Il successivo aumento di capitale di CFHR, pari a 250 miliardi, fu sottoscritto interamente da *Nestlé Sources International* con l'evidente programma di acquisire il controllo della società, che avvenne nel 1997 a Parigi¹⁵. Il gruppo San Pellegrino con i marchi Levissima, Panna,

13. Paolo Luni fu per molti anni docente anche all'Università commerciale Bocconi di Milano.

14. Renato Gianola, *L'acqua San Pellegrino in mani francesi*, in «la Repubblica», 11.11.1997.

15. Nel settore delle acque minerali sono essenzialmente presenti due fasce di prezzo – primo prezzo e prezzo premium. La terminologia è tipica della grande distribuzione ma può essere estesa anche agli altri canali di vendita. La fascia di primo prezzo è caratterizzata dalla massi-

Recoaro, Pejo, La Claudia deteneva il 20% del mercato. Nestlé controllava l'11% e con questa acquisizione saliva oltre il 30%. La San Pellegrino veniva ceduta dalla *Compagnie financière du Haut Rhin* con un accordo che prevedeva il 51% del capitale in mano alla famiglia Mentasti e il 49% alla multinazionale svizzera¹⁶. L'obiettivo di Nestlé era di accorpare due brand vincenti sul mercato internazionale, dopo un'ampia campagna di integrazione orizzontale sul mercato italiano¹⁷. Va ricordato che nel contempo Nestlé arriverà a gestire (1997) molti marchi e prodotti del settore alimentare italiano: Butoni, Perugina, Motta, Alemagna, Vismara, Locatelli, Orzoro, Olio Sasso¹⁸.

Nel presentare agli azionisti la relazione sulla gestione al 31 dicembre 1997 il nuovo presidente Hans Dieter Kalscheuer, chiamato a sostituire il dr. Giuseppe Mentasti, definiva l'acquisizione del Gruppo Sanpellegrino da parte del Gruppo Nestlé come un «fattore particolarmente positivo per il rafforzamento del marchio S. Pellegrino sui mercati internazionali». Infatti, la San Pellegrino avrebbe beneficiato della «presenza capillare» a livello mondiale di Nestlé, nonché di un «know-how particolarmente qualificato» per vincere la competizione su questi mercati¹⁹.

Nel 1997, a livello internazionale, San Pellegrino era presente in 70 paesi²⁰, anche se «[...]». Già agli albori del secolo (1907) l'acqua minerale S. Pel-

ma concorrenza tipica di un prodotto percepito come indifferenziato nel quale il consumatore ha bassa fedeltà al marchio e sceglie in base a prezzo e disponibilità. Da notare che l'acqua ha forte valenza di prodotto civetta per la grande distribuzione determinando una sovrapposizione della concorrenza di canale alla concorrenza tipica del settore. Il risultato è che le acque di primo prezzo arrivano al consumatore con margini di ricarico anche molto bassi. La fascia a prezzo superiore (premium) è invece popolata dalle acque a marchio riconosciuto, per le quali il maggiore margine di prezzo è speso in buona parte in investimenti pubblicitari. S. Pellegrino si posiziona naturalmente nella fascia di prezzo alto ed opera anche un effetto trainante per il marchio di Acqua Panna, associato a S. Pellegrino per le acque piatte. In tempi recentissimi S. Pellegrino-Nestlé ha avviato un progetto di completamento di gamma con l'intento di creare un marchio di primo prezzo con distribuzione a livello nazionale. Per questo motivo ha acquisito varie fonti riunendole sotto il marchio *Nestlé Vera*. L'operazione non ha fruttato i risultati attesi dalla multinazionale in quanto la fortissima concorrenza di prezzo sopramenzionata rende difficile scalzare le fonti locali, forti di costi logistici e promozionali inferiori.

16. Nel complesso, «le operazioni societarie» effettuate negli ultimi anni, così come quelle successive, avevano come scopo quello di «semplificare la struttura ed i contenuti operativi del Gruppo Sanpellegrino, ricercando al contempo una migliore efficienza complessiva e la contrazione dei costi fissi» in modo da garantire maggiore profittabilità all'intero Gruppo; Sanpellegrino S.p.A., 99° esercizio. Bilancio al 31 dicembre 1997, s.p..

17. Nel bilancio consolidato del Gruppo al 31 dicembre 1997 si afferma che «il nuovo Gruppo industriale [...] si pone nel settore delle acque minerali al primo posto in Italia, in termini di quota detenuta»; Sanpellegrino S.p.A., Bilancio Consolidato al 31 dicembre 1997, s.l., s.d., s. p..

18. Nel 1996 la holding San Pellegrino SpA realizzava una produzione di 1 miliardo e 800 milioni di litri all'anno con 8 impianti produttivi e 1500 dipendenti. Il fatturato era pari 881 miliardi con una perdita di 56,5 miliardi e 55 milioni di leva finanziaria.

19. Sanpellegrino S.p.A., 99° esercizio. Bilancio al 31 dicembre 1997, s. l., s.d. s.p.

20. Da notare che l'anno precedente i paesi esteri di esportazione erano «solamente» 56; Sanpellegrino S.p.A., Bilancio consolidato al 31 dicembre 1996, s.l., s.d., s.p.

legrino aveva i propri distributori a Shanghai, Calcutta, Sidney»²¹. La struttura internazionale di San Pellegrino al 1997, invece, si avvaleva di «Importatori od altrimenti di proprie Società controllate ubicate a Francoforte (Sanpellegrino Deutschland GmbH), a New York (Sanpellegrino USA Inc.) e a Singapore (Rappresentative Office)» e nel «corso del secondo semestre '97 [era stato anche avviato] un Ufficio commerciale a San Paolo del Brasile[; mentre si arriverà] nel primo semestre '98 [all'apertura di] un Ufficio commerciale a Sidney». Non ultimo, già dal 1996, San Pellegrino era presente con una *joint-venture* sul mercato cubano, Los Portales S.A., grazie alla quale poteva provvedere alla commercializzazione e alla distribuzione a Cuba e nell'area caraibica, garantendo al Gruppo Sanpellegrino la posizione di «leader indiscusso, a Cuba, nel mercato delle acque minerali e bibite»²².

Negli anni successivi, la presenza internazionale di San Pellegrino si rafforzerà ulteriormente raggiungendo, nel 1998, 83 paesi e poi, negli anni successivi, oltre 90 mercati esteri, con un rafforzamento nel mercato Nordamericano e con l'attivazione di nuovi uffici commerciali in, tra gli altri, Inghilterra e Spagna²³.

5. La serie dei marchi di San Pellegrino

Alla base del successo internazionale di San Pellegrino, come evidenziato, vi è la creazione di una identità forte e distintiva rispetto ai concorrenti. L'impresa, nel perseguire questa strategia, si è avvalsa del marchio quale strumento operativo capace di garantire e tutelare l'impresa, i propri prodotti e le proprie linee di prodotto e, non ultimo, l'immagine e lo *status* legati ad entrambi questi elementi. In altre parole, San Pellegrino grazie ai marchi è stata in grado di tutelare i propri *brands*, aziendali e dei prodotti. In particolare, nel 1997, si legge nella relazione consolidata del Gruppo che «l'acqua minerale S. Pellegrino è ritenuta, a livello internazionale, tra le migliori acque minerali al mondo ed al presente è leader sul mercato mondiale nel settore delle acque minerali gassate (canale ristorazione)»²⁴.

Nel periodo fra 1904, anno del primo marchio registrato, e il 2020, San Pellegrino ha depositato più di 800 marchi (cfr. *tab. 1*, Appendice, Parte II: tabelle)²⁵. Nel marchio n. 6291 del 1904, ossia il primo marchio di San Pelle-

21. Sanpellegrino S.p.A., Bilancio Consolidato al 31 dicembre 1997, s.l., s.d., s. p.

22. Sanpellegrino S.p.A., 99° esercizio. Bilancio al 31 dicembre 1997, s.l., s.d., s.p..

23. Sanpellegrino S.p.A., Bilancio consolidato, vari anni, 1998-2000, s.l., s.d., s.p.

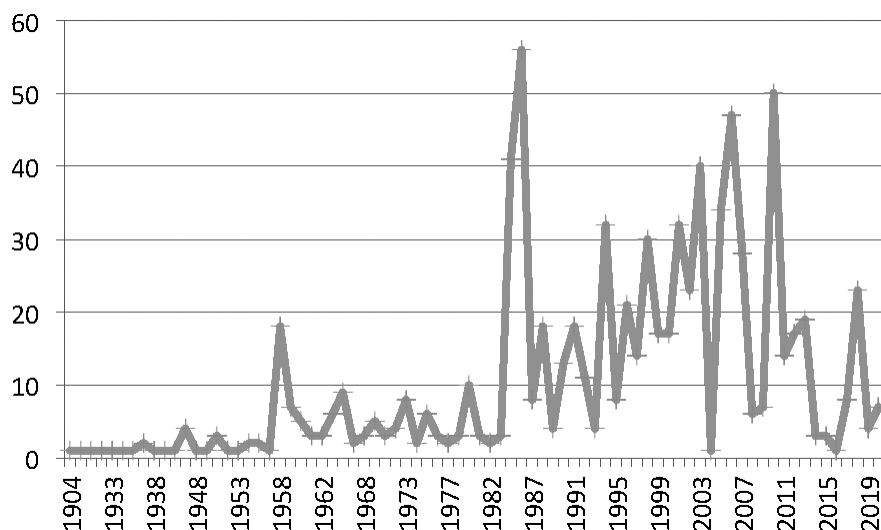
24. Sanpellegrino S.p.A., Bilancio consolidato al 31 dicembre 1997, s.l., s.d., s. p. Similmente si leggerà nelle relazioni al Bilancio degli anni successivi; Sanpellegrino S.p.A., Bilancio al 31 dicembre, vari anni, *passim*.

25. Per maggiori dettagli sulla costruzione della serie cfr. Appendice, Parte I. Si ricorda, tuttavia, che le elaborazioni riguardano i dati disponibili fino a febbraio 2021. Infine, si precisa che, d'ora in avanti tutte le informazioni sui marchi e tutte le rielaborazioni riguardanti i

grino di cui si dispongono i dati, sono già presenti alcuni degli elementi che contraddistinguono la comunicazione dell'impresa per larga parte del secolo. Questi elementi sono essenzialmente la sintesi della direzione strategico-commerciale promossa, come ricordato nella parte di ricostruzione della storia aziendale, da Mazzoni. Infatti, nella descrizione del marchio figurano: la denominazione "S. Pellegrino", le stelle a cinque punte e le proprietà "ottime" e salutari del prodotto²⁶.

In realtà però, anche se le registrazioni iniziano già nei primi anni del '900, il ricorso a questo tipo di strategia si è nettamente rafforzato solamente nella seconda metà del secolo.

Graf. 1 – Evoluzione dei marchi registrati da San Pellegrino (1904-2020)



Fonte: elaborazione da ACS e UIBM.

Infatti, come dimostra la serie completa delle registrazioni (*graf. 1*), i marchi registrati fra il 1904 e il 1949 sono solamente 17, pari al 2% circa del totale. Per quanto riguarda invece la seconda metà del '900, si nota immediatamente il cospicuo balzo fatto dalle registrazioni nel 1958, che

marchi sono frutto della rielaborazione di dati presenti, come specificato in Appendice, Parte I: Database, negli archivi digitali di ACS e dell'UIBM. Pertanto, se non diversamente specificato, questa nota non verrà più reiterata.

26. La descrizione del marchio è la seguente: «IL MARCHIO CONSISTE NEI SEGUENTI ELEMENTI, DALL'ALTO VERSO IL BASSO: BOLLINO CIRCOLARE CON DUE STELLETTE A CINQUE PUNTE, DENOMINAZIONE S. PELLEGRINO, E DICITURA ANTIURICA E ANTICATARRALE, IMPRONTA RETTANGOLARE CON LATI MAGGIORI ORIZZONTALI CONTENENTE DICITURA OTTIMA».

raggiungono quota 18 dopo essere rimaste nell'ordine delle poche unità per anno: 1 o 2, fino ad un massimo di 4 nel 1942. Tuttavia, questa spinta in avanti non segna un cambio di passo definitivo dato che, nei circa due decenni successivi, il numero delle registrazioni diminuisce nuovamente e l'andamento di anno in anno prosegue con un moto oscillatorio che varia tra 2 e 10 unità. Nonostante ciò, il nuovo passo dato alle registrazioni dopo il valore di massimo relativo del 1958 concorda con la linea manageriale introdotta da Giuseppe Mentasti, orientata al rafforzamento dei *brands* aziendali.

Continuando ad approfondire l'analisi del tracciato si nota, poi, che il punto di svolta che porta a un netto aumento delle registrazioni avviene nei primi anni '80. L'andamento delle registrazioni ricalca l'evoluzione del percorso storico aziendale ricordato con, da un lato, la costruzione a fine anni '60 del nuovo stabilimento moderno di Ruspino (BG) che garantiva maggiori volumi di produzione e, dall'altro, l'ampliamento della gamma prodotti, specialmente con l'introduzione a metà anni '70 di un nuovo prodotto "di punta" dell'impresa: il bitter San Pellegrino. Per quanto riguarda il numero delle registrazioni, dopo un avvio ancora modesto, dato che fra 1980 e 1984 sono stati registrati solo 8 marchi, nel 1985 vi è un primo incremento sostanziale di 41 registrazioni e nell'anno successivo, il 1986, si raggiunge il punto di massimo assoluto dell'intera serie con 56 marchi registrati. Questo processo, si deve notare, è avvenuto in una fase cambiamento della gestione aziendale, collegato alla *governance* di Luni. In particolare, l'azione strategica si stava spostando su un consolidamento dell'impresa e dei suoi margini di profitto, basato su una riorganizzazione produttiva capace sia di garantire la massima efficienza produttiva sia di portare ad una proficua diversificazione settoriale. Strategia che proseguirà poi anche nella decade successiva. Infatti, durante gli anni '90, nonostante la presenza di un andamento oscillatorio, la serie prosegue il suo percorso di crescita graduale.

Il primo decennio del nuovo millennio è caratterizzato da variazioni ancora più forti ma nel complesso i dati dimostrano che è proprio questo periodo quello con il numero più elevato di registrazioni: tra 2000 e 2009 si concentrano il 30% delle registrazioni complessive. Come dimostrano le Relazioni ai bilanci aziendali, all'inizio del nuovo millennio San Pellegrino e le relative linee di prodotto erano ormai diventati dei *brands* di fama mondiale e il passaggio a Nestlé, avvenuto si ricorda nel 1997, spingeva proprio nella direzione di un consolidamento della posizione strategica internazionale di San Pellegrino attraverso i suoi *brands*.

Dopo aver raggiunto quota 50 marchi nel 2010, valore secondo solo al massimo assoluto del 1986, negli anni successivi il numero di marchi scende molto rapidamente e, in poco tempo, si riduce a una unità nel 2016. In seguito, vi è un nuovo moto al rialzo con massimo relativo nel 2018. Da notare

però, i dati di quest'ultimo periodo sono da considerarsi ancora non completamente definitivi, dato che potrebbero essere in corso ancora procedure di validazione delle registrazioni²⁷.

La serie storica dei marchi intitolati a San Pellegrino, comprova che l'idea di far entrare «l'acqua delle Terme di San Pellegrino [...] nelle simpatie e nelle preferenze di una nuova e più vasta clientela»²⁸, è sicuramente stato un *driver* dell'azione strategica dell'impresa nel lungo periodo che, nel corso del tempo, si è poi esteso a tutti i prodotti dell'impresa. A dimostrazione dello specifico interesse dell'azienda a proteggere la propria linea di prodotti, si può richiamare l'iscrizione nelle poste attive del bilancio aziendale di una voce che comprende i marchi e brevetti. Nel 1925, San Pellegrino iscriveva a bilancio un valore di 14.862 lire per i propri marchi, contro un valore di attivo pari a 9.571.272 lire (cfr. *tabella n. 2* in appendice)²⁹. Questo è l'unico valore di cui si dispone fino al 1963 quando, grazie alle relazioni di bilancio dell'impresa, è stato possibile ricostruire la serie del valore di bilancio di marchi e brevetti³⁰ fino al 2000 (cfr. *tabella n. 2* in appendice). I valori iscritti a bilancio, nel complesso, riportano il dato ottenuto dal calcolo amministrativo-contabile comprendente "l'iscrizione di marchi in Italia e all'estero", i "costi amministrativi" a tutela dei marchi", tenuto conto dei decrementi "per quota di ammortamento a carico dell'esercizio"³¹. Inoltre, prima di esaminare più nel dettaglio i dati, è necessario sottolineare che lo scostamento notevole nei dati di bilancio tra 1993 e 1994 è dovuto all'operazione di «fusione per incorporazione» in Sanpellegrino S.p.A. di diverse altre società che «non consentono la comparazione dei dati di bilancio '94 con quello del '93»³². Nelle considerazioni seguenti si dovrà, dunque, tenere in considerazione di queste annotazioni iniziali.

27. Lo dimostra il fatto che, molto spesso, per questi ultimi marchi non si ha ancora a disposizione un numero di registrazione ma solo la data di deposito o registrazione del marchio stesso.

28. Archivio Storico Camera Commercio Milano, San Pellegrino (n. iscrizione 11295, n. denuncia 57076/01), fasc. 02.

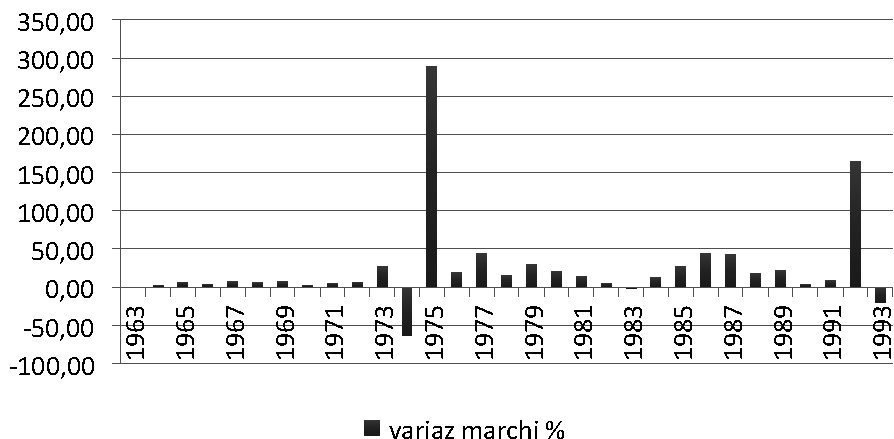
29. Si ricorda che, purtroppo, al momento non sono disponibili altre fonti per integrare ulteriormente la serie di dati.

30. Il valore dei marchi è stato inserito nella voce di bilancio "immobilizzazione tecniche" fra il 1963 e il 1968, nella voce "marchi" tra il 1969 e il 1985 per poi passare nella posta "immobilizzazioni immateriali" dall'esercizio 1986, Sanpellegrino S.p.A., Relazioni, vari anni, *passim*.

31. Sanpellegrino S.p.A., Relazioni, vari anni, *passim*.

32. Con questa operazione Sanpellegrino S.p.A. ha incorporato Garma S.r.l., Gia S.p.A., Nuova Gia S.r.l., Crippa e Berger Fonti Levissima S.p.A.. La fusione è avvenuta il 19 dicembre 1994, anche se gli effetti contabili e fiscali sono datati 1 gennaio 1994; Fonte: Sanpellegrino S.p.A., Relazione di bilancio, Esercizio 1994, s.l., s.d., s.p..

Graf. 2 – Variazione della voce “marchi e brevetti” nel bilancio San Pellegrino, valori percentuali (1963-1993)



Fonte: elaborazione da Relazioni al bilancio Sanpellegrino S.p.A., vari anni (1963-1993), *passim*.

Pertanto, considerando la fase fino al 1993 (*tab. 2* in Appendice), si rileva che i dati di bilancio in valori assoluti, mostrano un andamento crescente della voce “marchi e brevetti”, anche se la serie è contrassegnata da alcuni incrementi di valore molto pronunciati (1975 e 1992) e piuttosto pronunciati (tra cui 1977, 1986 e 1987), così come da alcune annate in cui il valore della serie è in netta diminuzione (1974, 1983, 1993). Questa prima osservazione fa notare che gli aumenti più consistenti sono stati registrati dopo le riduzioni di un certo peso, assoluto e relativo. La riduzione del 1993 fa eccezione, poiché segue il picco del 1992 ma, poiché come noto in questo anno iniziano a verificarsi delle importanti modifiche nell’assetto organizzativo aziendale è difficile capire le origini di questa anomalia. L’evoluzione delle variazioni in termini percentuali (*graf. 2*) evidenzia ancora di più i movimenti della posta “marchi e brevetti” e intercetta un altro interessante fenomeno per il periodo compreso fra la metà degli anni ’70 e i primi anni ’90. In questo intervallo, infatti, il grafico aiuta a individuare due moti oscillatori di medio-lungo periodo: 1976-1982 e 1983-1990. Una spiegazione di questi andamenti di tipo ciclico può essere, almeno in parte, dovuta al fatto che la durata di un marchio è limitata, anche se le possibilità di rinnovo sono infinite³³. In ogni caso, questa serie di dati mostra chiaramente che San Pellegrino ha mantenuto e, soprattutto, integrato e incrementato la sua strategia di *branding* attraverso

33. La durata dei marchi per legge è di 10 anni dalla data del deposito, ma la presentazione di domanda di rinnovo può essere effettuata anche prima della naturale scadenza del marchio. Inoltre, esiste un tempo di attesa, non definito, fra il deposito della domanda di marchio e la sua registrazione che ovviamente può andare ad influenzare la tempistica finale della registrazione. Per un approfondimento delle caratteristiche di legge del marchio cfr. <https://uibm.mise.gov.it/index.php/it/marchi/caratteristiche-del-marchio>.

il marchio, con particolare intensità nell'ultima parte dello scorso secolo. Quest'ultima considerazione si riflette, come visto, anche nell'andamento del numero di registrazioni fatte dall'impresa.

6. Le tipologie di marchio

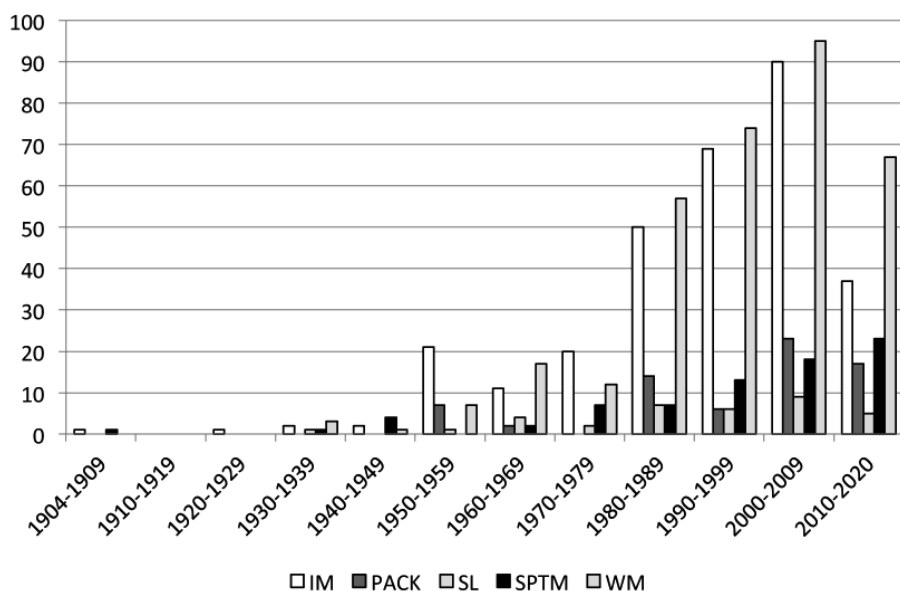
I marchi depositati da San Pellegrino si possono distinguere in diversi tipi, secondo l'elemento principale che li compone. Nelle analisi successive sono state utilizzate le seguenti categorie: marchi denominativi (WM), marchi figurativi (IM), marchi relativi all'imballaggio (PACK); *slogan* (SL) e, infine, marchi più strettamente riconducibili all'azienda (SPTM)³⁴. Sono considerati marchi denominativi quelli costituiti da parole e che possono indicare il nome del prodotto (es. Limonata S. Pellegrino, Levissima, Fonte Procastello) oppure "diciture", di una o più parole (es. Flut, Sayonara, Folletto). I marchi figurativi sono, sostanzialmente, immagini anche complesse che possono raggruppare più elementi reali o fantastici. Ad esempio, il 14 settembre del 2005 è stato registrato al n. 972263 il marchio «SANPELLEGRINO SILVER COCKTAIL FIGURATIVO»; mentre il giorno 11 giugno 1958 veniva registrato il marchio figurativo «IMMAGINE INTERNO ARANCIA CN STELLA E CONTORNO» fino ad arrivare a marchi tipo «IL MARCHIO CONSISTE IN UN'IMPRONTA RAFFIGURANTE LA DICITURA DIANA POST A AL DI SOPRA DELLA DICITURA RECOARO ENTRAMBE IN CARATTERI DI FANTASIA» (n. 1041815 registrato il 7 marzo 2007). Per quanto concerne gli imballaggi, San Pellegrino ha depositato marchi anche molto accurati, come nel caso del marchio n. 1008080 registrato il 18 maggio 2006 che indica «IL MARCHIO CONSISTE IN UNA BOTTIGLIA TRIDIMENSIONALE RECANTE UN CORPO CARATTERIZZATO DA UNA SERIE DI NERVATURE ORIZZONTALI AVENTI LE ESTREMITA' ARROTONDATE». In generale, i marchi relativi agli imballaggi possono avere come oggetto la forma (tridimensionale) e/o il materiale di imballaggio, oltre che il suo aspetto grafico. San Pellegrino ha poi optato per l'uso di diversi *slogans* a sostegno della propria strategia di vendita, riferiti all'impresa, ai prodotti e alle loro caratteristiche peculiari e, non ultimo, alla "San Pellegrino *way of life*". Fra i marchi, infatti, figurano sia lo slogan «RABBARO S. PELLEGRINO, L'APERITIVO GRADEVOL E SALUTARE» (n. 915319 del 28 ottobre 2003) che «THE DINING EXPERIENCE» (n. 1035937 del 30 gennaio 2007). Infine, nella categoria denominata "SPTM" si è cercato di "catturare" in un unico gruppo i marchi prettamente connessi all'impresa: il marchio n. 640354 del 27 dicembre 1994, contiene

34. Per indicazioni circa gli elementi contenuti nei marchi si veda anche <https://uibm.mise.gov.it/index.php/it/marchi>. Si fa notare che le elaborazioni nel testo tengono conto anche di questa classificazione.

la semplice dicitura «S. PELLEGRINO» così come il n. 863468 del 22 aprile 2002 è costituito dalla dicitura «IL [marchio] CONSISTE NEL NOME DEL RICHIEDENTE SAN PELLEGRINO»³⁵.

Tenendo conto della classificazione adottata, emerge che quasi il 41% dei marchi intitolati a San Pellegrino riguardano “diciture” e nomi, sostanzialmente nomi di prodotto (tabella n. 1, Appendice, Parte II: tabelle). Le immagini rappresentano il 37% delle registrazioni; i marchi aziendali e quelli relativi al *packaging* costituiscono circa il 9% circa ciascuno del totale. Per ultimi ci sono gli *slogans*, con il 4% delle registrazioni.

Graf. 3 – Evoluzione dei marchi registrati da San Pellegrino per tipologia, valori assoluti (1904-2020)



Legenda: IM = marchi figurativi; PACK = marchi con oggetto packaging; SL = slogan; SPTM = marchi aziendali San Pellegrino; WM = marchi denominativi.

Fonte: elaborazione da ACS e UIBM.

L'importanza relativa per periodi della tipologia di marchio varia nel corso del tempo, con ogni serie che presenta un peculiare andamento. Per quanto riguarda le immagini, marchi figurativi, hanno avuto in generale un'importanza relativa molto forte nella prima metà del '900 quando la strategia di *branding* era ancora piuttosto immatura. Nella seconda parte del secolo, il loro peso relativo cresce particolarmente tra il 1950 e il 1959, quando le

35. Fonte: elaborazione da ACS e UIBM. Si ricorda, come già precisato, che tutti i riferimenti ai marchi e ai loro contenuti, tra cui n. di registrazione, data di registrazione, descrizione del marchio, ecc., è frutto di una elaborazione dai dati contenuti in ACS e UIBM.

immagini arrivano a costituire quasi il 60% dei marchi di San Pellegrino e, dopo una “pausa” di un decennio, ritornano a costituire quasi la metà delle registrazioni tra 1970 e 1979. Invece, nel decennio 2010-2020 la loro importanza scende notevolmente al di sotto del dato medio, 25% contro il valore medio del 37%. I marchi denominativi assumono stabilmente la loro posizione di rilevanza a partire dagli anni '80. In precedenza, i periodi di incremento della loro importanza relativa sono il 1930-1939 e il 1960-1969. Per quanto riguarda gli anni '30, il fenomeno può essere dovuto all'ampliamento della gamma di prodotti aziendali, ad esempio con l'inserimento – come detto – dell'aranciata amara e del Chinotto. Allo stesso modo, l'inserimento di altri prodotti, come nel caso del citato bitter può aver contribuito all'utilizzo di questa particolare tipologia di protezione. L'andamento della registrazione degli *slogans* sembra seguire lo stesso tipo di logica, quindi di sostegno a nuove linee di prodotto negli anni '30 e '60. La serie dei marchi legati all'impresa ha negli anni '40 il suo momento di maggior rilevanza che, in qualche modo, è da intendersi come una affermazione della propria identità in un momento di preparazione per l'incalzare delle pressioni concorrenziali post secondo conflitto mondiale. Infine, per quanto concerne i marchi relativi al *packaging*, la prima osservazione è questo tipo di marchio è stato utilizzato solo nella seconda metà del '900, in concomitanza con lo sviluppo delle nuove tecnologie di imbottigliamento.

7. Storie di marchio e di “entità” protette

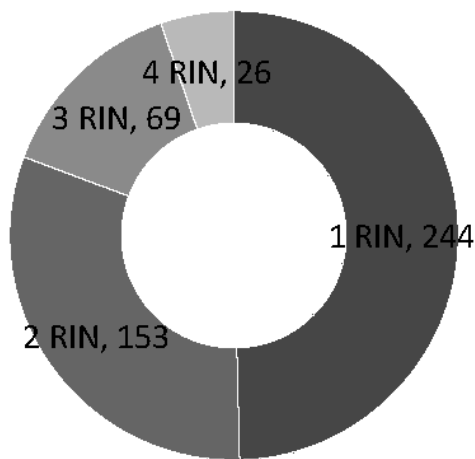
Il marchio, come detto, è uno strumento che racchiude una “entità” che può essere più o meno complessa: da un semplice nome a una immagine che, a sua volta, può arrivare a inglobare svariati elementi, figurativi e/o denominativi, fino a *slogan* e anche *jingles* musicali. In alcuni casi, l'entità diventa poi anche un veicolo dell'identità ad essa associata. Questo è il caso, ad esempio, delle diciture o degli *slogans* in cui sono presenti le caratteristiche del prodotto: «CHINOTTO S. PELLEGRINO, LA BIBITA IGIENICA DI GRADEVOLE GUSTO AMARO» (n. 915320 del 28 ottobre 2003). L'analisi delle tipologie di marchio ha evidenziato che San Pellegrino ha, nel corso del tempo, utilizzato con gradi diversi di intensità tutte queste forme³⁶, considerandolo un vero e proprio *asset* immateriale proprio nel lungo periodo. Infatti, approfondendo l'esame del contenuto dei marchi è emerso che diversi hanno una storia, ovvero che una buona parte dei marchi intitolati a San Pellegrino hanno ottenuto molteplici “rinnovi”. Tenuto conto di questa considerazione, la ricostruzione della vita e della storia dei marchi e, soprattutto, delle entità/identità contenute nei marchi di San Pellegrino consente di me-

36. Da notare che però nel caso di San Pellegrino non sono emersi marchi di tipo musicale o *jingles*.

glio comprendere il comportamento strategico dell'impresa, o quantomeno quello inerente la creazione di una entità/identità San Pellegrino e di quella dei suoi prodotti, nel corso del '900.

Le registrazioni effettuate da San Pellegrino, come visto, sono all'incirca di 800 anche se, in realtà, 510 sul totale delle registrazioni sono dei "rinnovi" o meglio dei rinnovi di contenuti di marchi registrati in precedenza³⁷ (tab. 3 in Appendice, Parte II: tabelle).

Graf. 4 – Rinnovi dei marchi di San Pellegrino, valori assoluti



Fonte: elaborazione da ACS e UIBM.

Più precisamente, i dati indicano che 244 entità sono state registrate per più di una volta e hanno ottenuto fino a 4 rinnovi. Il grafico n. 4 illustra che, per l'appunto, 244 unità sono state rinnovate per una volta, che corrisponde a n. 2 marchi registrati in totale³⁸; 151 unità sono state rinnovate per n. 2 volte, con in totale 3 marchi associati; 69 unità hanno avuto n. 3 registrazioni, ovvero 4 marchi e, infine, le 26 unità che sono state rinnovate n. 4 volte possiedono n. 5 marchi associati. I marchi più longevi, è interessante notare, che si distribuiscono uniformemente fra marchi denominativi, immagini, marchi

37. Si ricorda (cfr. Appendice, Parte I: Database) che, nel caso di San Pellegrino, ogni registrazione ha un numero identificativo diverso, pertanto ogni marchio registrato è considerato come a se stante. Il rinnovo, quindi la reiterazione della protezione, riguarda invece il contenuto depositato, ossia l'entità/identità di cui si è discusso nel testo.

38. Ad esempio, il marchio immagine «IL MARCHIO CONSISTE IN UNA FIGURA CON BORDO AD ANDAMENTO QUASI TOTALMENTE CURVILINEO, CON DUE LOBI LATERALI E DOPPIO CONTORNO IN CONTRASTO CHIAROSCURALE, MOSTRANTE AL CENTRO UN CERCHIO CUI SONO SOVRAPPOSTE [...]» è stato registrato per la prima volta con il n. 622956 nell'aprile del 1991 e rinnovo è avvenuto nel 2005 con il n. 972274. Pertanto, lo stesso contenuto ha avuto due marchi, di cui un rinnovo.

aziendali e marchi per il *packaging* (tab. 4, Appendice, Parte II: tabelle). Fra tutti, è proprio la posizione dei marchi relativi al *packaging* che appare la più interessante, dato che in rapporto al totale registrazioni sono solo una piccola parte del totale.

L'esistenza di marchi ripetutamente rinnovati pone l'attenzione sul fatto che sono presenti nella storia dei marchi di San Pellegrino alcune elementi strategici. In primo luogo, l'esistenza di un marchio aziendale forte. Questo aspetto, innanzitutto, è dimostrato con l'elevata numerosità dei marchi di questo tipo. Vi sono però altre indicazioni in tal senso, come ad esempio il fatto che il nome "Sanpellegrino" ha spesso accompagnato il prodotto: «SANPELLEGRINO MENTA GHIACCIATA», «ARANCIATA SAN PELLEGRINO», ecc.. Infine, la storia dei marchi identifica in «IL MARCHIO CONSISTE NEI SEGUENTI ELEMENTI, DALL'ALTO VERSO IL BASSO: BOLLINO CIRCOLARE CON DUE STELLETTE A CINQUE PUNTE, DENOMINAZIONE S. PELLEGRINO, E DICITURA ANTIURICA E ANTICATARRALE, IMPRONTA RETTANGOLARE CON LATI MAGGIORI ORIZZONTALI CONTENENTE DICITURA OTTIMA» nel primo marchio della serie disponibile, datato 1904. Anche in questo caso, quindi, emerge l'importanza di inserire S. Pellegrino tra gli elementi più rilevanti del marchio.

Infine, un altro aspetto chiave emerso dalle rilevazioni è l'importanza della bottiglia, verde a forma di clava, che si ritrova nei marchi del *packaging* più rinnovati. Ne è un esempio: «IL MARCHIO CONSISTE IN UNA BOTTIGLIETTA IN VETRO DI FORMA A CLAVA CON IN BASSO IN RILIEVO IL NOME S. PELLEGRINO IN CARATTERI MAIUSCOLI», descrizione del marchio n. 142670 del 1958 e rinnovato, con vari numeri di registrazione sino (per ora) al 2018.

8. Conclusioni

Questo contributo si è soffermato su un aspetto specifico dell'azione strategica dell'impresa: la promozione e la difesa della sua identità e della sua immagine sul mercato nazionale e su quello internazionale. In particolare, obiettivo dello studio è stato di cogliere l'evoluzione dell'attività di "marchio", o meglio di *branding*, in relazione allo sviluppo dell'impresa durante il '900.

La ricostruzione della storia dell'industria delle acque minerali in Italia che, nel secolo scorso e specialmente nel secondo dopoguerra, segue un processo imitativo dei paesi più sviluppati in questo settore in Europa, quali Francia e Belgio, ha evidenziato che questo bene primario ha anch'esso attraversato un percorso di ridefinizione della propria identità: da bene di consumo specializzato a bene di lusso per pochi e, in un secondo momento, per tutti.

Fino agli anni '70, l'azione strategica di San Pellegrino, come dimostrato dall'analisi storica, ha saputo cogliere le opportunità offerte dalle trasformazioni del mercato e ha conquistato una posizione dominante in Italia ma anche all'estero. Un secondo aspetto che ha impegnato l'azione strategica di San Pellegrino, in questa fase, è stato l'innovazione tecnologica legata, soprattutto, ai cambiamenti nelle tecniche di imbottigliamento. L'impresa, anche in questo caso, ha recepito le nuove soluzioni tecniche rendendole, inoltre, un proprio punto di forza in termini di riconoscibilità aziendale e per i propri prodotti. D'altro canto, l'analisi dei marchi registrati da San Pellegrino conferma che, in questo periodo, azione strategica e politica di *branding* dell'impresa seguono un reciproco percorso di rafforzamento dell'impresa e della sua immagine chiaramente con l'idea di raggiungere una chiara e distintiva riconoscibilità della stessa. In più, le condizioni e le trasformazioni del secondo dopoguerra, cioè i citati cambiamenti del mercato e delle tecnologie, che la fanno diventare un elemento vincente per la società.

A partire dagli anni '70, la nuova fase manageriale pur modificando l'indirizzo strategico complessivo dell'impresa, cioè puntando ad economie di scopo oltre che di scala, non manca di includere i marchi e, di conseguenza, i *brands* aziendali fra i propri interessi. La serie storica delle registrazioni mostra, infatti, che l'azione di protezione del marchio perdura e, anzi, si rafforza nell'ultima parte del secolo. L'approdo a Nestlé a fine '900, poi, continua nella direzione del mantenimento di una visione forte dell'identità e dell'immagine di San Pellegrino e dei suoi prodotti.

In definitiva, lo studio porta ad identificare “come” oggi il consumatore in Italia ma, soprattutto, nel mondo sia arrivato ad acquistare non solo un'acqua minerale, o una bevanda, ma l'acqua minerale, o la bevanda, San Pellegrino con la “stella rossa” e, nel caso dell'acqua, la “bottiglia verde a forma di clava”.

Appendice

Parte I – Database

I dati relativi ai marchi registrati da San Pellegrino sono stati ricavati dai data base disponibili on-line dell'Archivio Centrale dello Stato (ACS) (<http://dati.acs.beniculturali.it>, marchi di fabbrica), che conserva i dati per il periodo 1855-1986, e dell'Ufficio Italiano Brevetti e Marchi (UIBM) (<https://www.uibm.gov.it/bancadati/home/index/>), che raccoglie le registrazioni a partire dal 1° ottobre 1989. La ricerca è stata effettuata inserendo la parola chiave “San Pellegrino”, in varie forme come ad esempio “Sanpellegrino” e con anche l'aggiunta della dicitura “Terme”, “Spa”, “S.p.A”, nei campi “Richiedente/Titolare”, “Descrizione” e “Titolo/denominazione e/o nella descrizione”.

Nel database ACS sono conservati n. 24 marchi. Invece, dal database UIBM è stato possibile accedere alle registrazioni di circa 500 marchi, di cui sono stati presi in esame 338

marchi poiché la restante parte è costituita da duplicati di altri inserimenti³⁹. Oltre alla diversa copertura temporale e alla differente disponibilità numerica dei due database, un aspetto che distingue le due banche dati è dato dal fatto che le registrazioni dell'UIBM includono anche i cosiddetti “rinnovi”, sia anteriori che posteriori al marchio che si sta visualizzando. Ad esempio, il marchio n. 876602, denominato «FIGURA A STELLA A CINQUE PUNTE A COLORI» e la cui descrizione recita «IL MARCHIO CONSISTE IN UNA STELLA ROSSA A CINQUE PUNTE DELIMITATA DA DUE LINEE UNA BIANCA INTERNA ED UNA ROSSA PIÙ ESTERNA» alla voce “rinnovi” annota una precedente registrazione al n. 314118, registrata il 14 febbraio 1979, e una successiva al n. 1313023 del 5 luglio 2010. Di conseguenza, è proprio grazie ai dati dell'UIBM che è stato possibile tracciare la “storia dei marchi” e, soprattutto, la “storia delle entità protette”. Infatti, come si nota dall'esempio, nel caso di San Pellegrino, le reiterazioni di una medesima entità sono state effettuate con un numero di registrazione (e quindi con un numero di marchio) diverso.

La trasposizione dei dati dai due archivi digitali ha consentito, infine, di creare un proprio database i cui campi di interesse inseriti nella ricerca sono stati: numero di registrazione, data di registrazione, denominazione, descrizione. Le analisi presentate nel testo sono state, pertanto, fatte a partire dal database composto da questi elementi.

Parte II – Tabelle

Tab. 1 – Numero di marchi registrati da San Pellegrino per periodi e per tipologia, valori assoluti, percentuali su totali (1904-2020)

| Periodo | IM | PACK | SL | SPTM | WM | Totale | % |
|-----------|-------|------|------|------|-------|--------|--------|
| 1904-1909 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | 0,24 |
| 1910-1919 | | | | | | | 0,00 |
| 1920-1929 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0,12 |
| 1930-1939 | 2 | 0 | 1 | 1 | 3 | 7 | 0,86 |
| 1940-1949 | 2 | 0 | 0 | 4 | 1 | 7 | 0,86 |
| 1950-1959 | 21 | 7 | 1 | 0 | 7 | 36 | 4,41 |
| 1960-1969 | 11 | 2 | 4 | 2 | 17 | 36 | 4,41 |
| 1970-1979 | 20 | 0 | 2 | 7 | 12 | 41 | 5,02 |
| 1980-1989 | 50 | 14 | 7 | 7 | 57 | 135 | 16,52 |
| 1990-1999 | 69 | 6 | 6 | 13 | 74 | 168 | 20,56 |
| 2000-2009 | 90 | 23 | 9 | 18 | 95 | 235 | 28,76 |
| 2010-2020 | 37 | 17 | 5 | 23 | 67 | 149 | 18,24 |
| Totale | 304 | 69 | 35 | 76 | 333 | 817 | 100,00 |
| % | 37,21 | 8,45 | 4,28 | 9,30 | 40,76 | 100,00 | |

Legenda: IM = marchi figurativi; PACK = marchi con oggetto packaging; SL = slogan; SPTM = marchi aziendali San Pellegrino; WM = marchi denominativi.

Fonte: elaborazione da ACS e UIBM.

39. Questo processo di selezione dei marchi da considerare si deve al fatto che sono state utilizzate più parole chiave e, pertanto, in alcuni casi è stata rilevata una doppia corrispondenza.

Tab. 2 – Dati di bilancio e serie “marchi e brevetti” nei bilanci San Pellegrino in Lire (1925, 1963-2000)

| Anno | Totale Attivo/Passivo | Utile/Perdita di esercizio | Marchi e Brevetti | Variazione voce Marchi e Brevetti [Val _(T+1) – Val _(T)] |
|-------------|-----------------------|----------------------------|-------------------|---|
| 1905-1925 * | | * | | |
| 1925 | 6.571.000 | 489.000 | 14.862 | |
| 1926-1962 * | | | | |
| 1963 | 16.292.563.000 | 441.330.000 | 14.869.408 | |
| 1964 | 17.098.127.000 | 478.053.000 | 15.190.058 | 320.650 |
| 1965 | 19.175.173.000 | 457.834.000 | 16.170.520 | 980.462 |
| 1966 | 23.123.584.000 | 525.093.000 | 16.837.620 | 667.100 |
| 1967 | 26.867.763.000 | 556.389.000 | 18.012.080 | 1.174.460 |
| 1968 | 29.439.291.000 | 599.481.000 | 19.027.680 | 1.015.600 |
| 1969 | 30.825.501.000 | 542.905.000 | 20.396.430 | 1.368.750 |
| 1970 | 32.449.374.000 | 592.330.000 | 20.792.630 | 396.200 |
| 1971 | 34.151.892.000 | 590.730.000 | 21.812.196 | 1.019.566 |
| 1972 | 37.141.939.608 | 609.684.657 | 23.229.078 | 1.416.882 |
| 1973 | 42.761.253.444 | 831.782.777 | 29.566.761 | 6.337.683 |
| 1974 | 46.807.523.792 | 599.595.546 | 10.874.219 | -18.692.542 |
| 1975 | 57.211.237.597 | 798.536.978 | 42.271.325 | 31.397.106 |
| 1976 | 65.043.490.399 | 897.889.381 | 50.319.769 | 8.048.444 |
| 1977 | 67.844.275.905 | 416.129.712 | 72.838.416 | 22.518.647 |
| 1978 | 77.300.470.263 | 2.014.390.391 | 84.160.245 | 11.321.829 |
| 1979 | 86.164.732.549 | 3.804.143.480 | 109.400.288 | 25.240.043 |
| 1980 | 87.497.608.628 | 2.862.402.175 | 132.615.235 | 23.214.947 |
| 1981 | 101.845.592.000 | 2.732.199.000 | 151.137.213 | 18.521.978 |
| 1982 | 142.972.230.000 | 3.380.890.000 | 158.692.048 | 7.554.835 |
| 1983 | 155.563.342.583 | 3.217.077.948 | 156.386.996 | -2.305.052 |
| 1984 | 166.291.991.408 | 5.346.718.731 | 175.952.858 | 19.565.862 |
| 1985 | 192.566.481.111 | 8.682.243.922 | 223.333.414 | 47.380.556 |
| 1986 | 231.587.006.389 | 14.509.797.984 | 320.520.558 | 97.187.144 |
| 1987 | 264.347.348.137 | 14.084.705.594 | 458.342.575 | 137.822.017 |
| 1988 | 276.127.201.427 | 15.504.979.207 | 541.537.963 | 83.195.388 |
| 1989 | 287.147.968.258 | 8.296.453.233 | 660.730.158 | 119.192.195 |
| 1990 | 299.826.532.019 | 17.374.340.965 | 682.590.473 | 21.860.315 |
| 1991 | 327.819.279.079 | 20.271.767.104 | 740.821.525 | 58.231.052 |
| 1992 | 274.231.608.750 | 16.085.700.328 | 1.960.128.580 | 1.219.307.055 |
| 1993 | 280.345.771.717 | 9.823.343.694 | 1.580.203.598 | -379.924.982 |
| 1994** | 1.135.004.250.744 | -58.259.145.621 | 273.399.092.008 | 271.818.888.410 |
| 1995** | 1.099.874.738.621 | 8.063.588.150 | 238.828.916.376 | -34.570.175.632 |
| 1996** | 1.127.904.073.555 | -62.224.047.086 | 224.749.778.362 | -14.079.138.014 |
| 1997** | 1.073.152.002.269 | -34.736.236.551 | 211.405.338.340 | -13.344.440.022 |
| 1998** | 1.799.912.816.086 | -14.782.268.510 | 222.519.204.774 | 11.113.866.434 |
| 1999** | 1.777.278.576.998 | -36.805.907.944 | 227.790.992.753 | 5.271.787.979 |
| 2000** | 1.767.645.454.793 | 5.833.553.352 | 191.185.935.328 | -36.605.057.425 |

Legenda: * dati su marchi e brevetti non disponibili, altri dati di bilancio disponibili su imita db; ** = valori non confrontabili con anni precedenti, causa ristrutturazione assetto aziendale in seguito alla incorporazione di altre società in Sanpellegrino S.p.A.

Fonti: Archivio Storico Camera di Commercio di Milano, San Pellegrino (n. iscrizione 11295, n. denuncia 57076/01), fasc. 02; Archivio Mediobanca, Relazioni al bilancio, serie 1994-2000.

Tab. 3 – Analisi dei “rinnovi” dei marchi di San Pellegrino, valori assoluti

| <i>Rinnovi</i> | <i>N. Casi</i> |
|----------------|----------------|
| 1 RIN | 244 |
| 2 RIN | 151 |
| 3 RIN | 69 |
| 4 RIN | 26 |

Legenda: RIN = rinnovi.

Fonte: elaborazione da ACS e UIBM.

Tab. 4 – Marchi di San Pellegrino rinnovati per tipologia, valori relativi

| <i>Rinnovi</i> | <i>IM</i> | <i>PACK</i> | <i>SL</i> | <i>SPTM</i> | <i>WM</i> | <i>Totale %</i> |
|----------------|-----------|-------------|-----------|-------------|-----------|-----------------|
| 1 RIN | 38,93 | 7,38 | 4,51 | 8,61 | 40,57 | 100,00 |
| 2 RIN | 33,99 | 7,84 | 5,23 | 11,76 | 41,18 | 100,00 |
| 3 RIN | 28,99 | 10,14 | 2,90 | 15,94 | 42,03 | 100,00 |
| 4 RIN | 23,08 | 23,08 | 3,85 | 23,08 | 26,92 | 100,00 |

Legenda: RIN = rinnovo/i; IM = marchi figurativi; PACK = marchi con oggetto packaging; SL = slogan; SPTM = marchi aziendali San Pellegrino; WM = marchi denominativi.

Fonte: elaborazione da ACS e UIBM.