vinetur

Heineken punta ad aggiungere fino a 35 pub a gestione diretta l’anno in Gran Bretagna dal 2027

Star Pubs punta a rafforzare il controllo su prezzi e gestione, con ristrutturazioni che in alcuni casi arrivano a £750,000.

martedì 6 ottobre 2026



La divisione pub di Heineken nel Regno Unito ha dichiarato di prevedere l’ingresso di 30-35 pub l’anno nel modello Just Add Talent a gestione diretta, ampliando una parte dell’attività che consente al produttore di birra di esercitare un controllo più diretto su

prezzi, assortimento, distribuzione e gestione quotidiana dei locali nel proprio portafoglio britannico.

Il piano è stato presentato da Star Pubs, la divisione pub di Heineken nel Regno Unito, che ha definito il 2026 il suo anno di investimenti più consistente dalla pandemia. La società ha dichiarato che gli interventi di ristrutturazione nei singoli locali possono arrivare fino a £750,000, senza però fornire una nuova cifra complessiva degli investimenti previsti per l'anno.

Il ritmo di espansione previsto riguarda il canale della ristorazione gestita direttamente a partire dal 2027. Attualmente Star Pubs gestisce 240 pub con il modello Just Add Talent, o JAT, a cui si affiancano 2,120 pub dati in locazione, per un portafoglio complessivo di 2,360 locali. Sulla base di questi dati, i pub JAT a gestione diretta rappresentano circa il 10,2% del portafoglio totale.

Se rapportata alla sola base JAT attuale, l'aggiunta di 30-35 pub a gestione diretta l'anno equivarrebbe a circa il 12,5%-14,6% di quel segmento, senza considerare eventuali chiusure, cessioni o conversioni. L'obiettivo della società riguarda quindi le aperture lorde, non una previsione di crescita netta del portafoglio a gestione diretta.

La distinzione è importante perché Star Pubs non ha pubblicato indicatori chiave che permettano di misurare la velocità di espansione del modello a parità di perimetro. Non ha comunicato dati sulle vendite comparabili, sui volumi di birra, sugli investimenti complessivi aggiornati o sulla redditività del formato JAT. In assenza di questi dati, l'obiettivo annuale chiarisce meglio le ambizioni della società che le prospettive di rendimento finanziario.

La strategia indica comunque una direzione precisa. Nel modello dei pub dati in locazione, gli operatori godono in genere di maggiore autonomia sui prezzi e sulla gestione dell'attività, mentre il proprietario è meno coinvolto direttamente nell'offerta quotidiana. In un modello a gestione diretta come JAT, il proprietario esercita un'influenza maggiore sull'assetto commerciale del locale. Per Heineken, questo può tradursi in un controllo più stretto su ciò che viene venduto, sulla gestione dei pub e sul posizionamento dei suoi prodotti nell'intero portafoglio.

Il modello JAT è diventato una componente importante degli sforzi di Star Pubs per crescere nei segmenti del mercato in cui la società ritiene che un approccio più diretto possa produrre risultati migliori. Il ritmo previsto di 30-35 nuove acquisizioni l'anno suggerisce che Heineken vede ancora margini per ampliare il formato, sebbene i pub dati in locazione rappresentino tuttora la grande maggioranza del suo portafoglio britannico.

Le dichiarazioni della società arrivano in un momento in cui gli operatori di pub nel Regno Unito continuano a confrontarsi con un difficile contesto commerciale, segnato dalla pressione sui costi, dai cambiamenti nella domanda dei consumatori e dalla concorrenza tra i canali di vendita di cibi e bevande. Gli investimenti nelle ristrutturazioni restano uno strumento fondamentale per i gruppi del settore che puntano ad attirare clienti e a riposizionare i locali, soprattutto nelle aree in cui la qualità della struttura può influire sulla spesa per cibo, bevande premium ed eventi.

Definire il 2026 l'anno di maggiori investimenti dalla pandemia segnala che Heineken è ancora disposta a impegnare capitali nel mercato britannico dei pub, nonostante le pressioni. Budget di ristrutturazione fino a £750,000 per singolo locale indicano che alcuni progetti potrebbero prevedere interventi di ampio respiro, anziché semplici migliorie. Tuttavia, poiché la società non ha fornito una nuova cifra complessiva della spesa, non è possibile quantificare i capitali che intende investire nell'intero portafoglio.

Le dimensioni attuali dell'attività JAT mostrano inoltre che il formato rappresenta ancora una quota relativamente ridotta delle operazioni complessive di Star Pubs. Con 240 locali a gestione diretta su un totale di 2,360 pub, la maggior parte del portafoglio resta costituita da locali dati in locazione. Le aggiunte annuali previste, pur rilevanti per la divisione a gestione diretta, non cambierebbero rapidamente l'equilibrio generale del portafoglio, a meno che non proseguissero per diversi anni o fossero accompagnate da ulteriori conversioni dalla locazione alla gestione diretta.

Per Heineken, l'espansione ha un valore strategico che va oltre il numero dei locali. Un portafoglio più ampio di pub a gestione diretta può aiutare il produttore di birra a intervenire più da vicino sull'esecuzione commerciale in uno dei suoi principali mercati europei. Questo può incidere sulle modalità di promozione e di assortimento dei

prodotti, sulla definizione dei prezzi e sulla risposta dei locali alle tendenze dei consumatori. Può inoltre offrire alla società un terreno di prova più adatto per nuovi format, idee per i menu e gamme di bevande rispetto a un modello di locazione con un rapporto più distaccato.

L'annuncio, datato 2 ottobre, mette in evidenza un'area di crescita che investitori e concorrenti seguiranno probabilmente con attenzione. Le limitate informazioni finanziarie, tuttavia, rendono difficile valutare appieno le dimensioni dell'opportunità. La società non ha precisato quanti dei locali che prevede di aggiungere ogni anno saranno pub di nuova apertura, quanti deriveranno dalla conversione di locali già presenti nel portafoglio e quanti potrebbero uscire dal modello JAT nello stesso periodo.

Resta così una differenza significativa tra l'obiettivo operativo e il probabile risultato netto. Se Star Pubs apre o converte 30-35 pub a gestione diretta l'anno, ma al contempo ne chiude alcuni o sposta altri fuori dal modello, l'aumento effettivo delle dimensioni del portafoglio JAT potrebbe essere inferiore. La società non ha inoltre indicato quali soglie di rendimento utilizzi per approvare le ristrutturazioni più onerose né in quanto tempo si aspetti che i pub rinnovati recuperino l'investimento.

È chiaro che Heineken intende proseguire l'espansione in una parte del mercato britannico dei pub in cui può esercitare un controllo più diretto. La società affianca questa iniziativa a un livello di investimenti superiore a quello degli anni successivi alla pandemia e punta ad ampliare la propria presenza a gestione diretta dal 2027 in poi attraverso Star Pubs e il formato Just Add Talent.