



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

**DIPARTIMENTO DI FILOSOFIA, SOCIOLOGIA, PEDAGOGIA E
PSICOLOGIA APPLICATA**

Corso di laurea in Comunicazione

***Brand Activism nel mondo sportivo: realtà o
propaganda?***

Relatore:

Ch.mo Prof. Marco Bettiol

Laureando: Cristin Marco

Matricola n.2016013

ANNO ACCADEMICO 2022-2023

A mia mamma, imprescindibile nei momenti del bisogno
Alla mia famiglia, sempre presente
Ai miei più cari amici, fondamentali nel percorso
E a me stesso per l'impegno costante

Sommario

Introduzione	5
Capitolo 1: Brand Activism nel mondo sportivo	8
1.1 <i>Definizione di brand activism e contestualizzazione nel contesto del marketing sportivo</i>	8
1.1.1 - La madre del brand activism: la CSR	8
1.1.2 - Il Brand activism	15
1.1.3 - Attivismo regressivo e progressista	17
1.1.4 - Il bene comune e la brand equity	19
1.1.5 - Il marketing sportivo	26
1.2 <i>Analisi dell'evoluzione e dei modelli di brand activism nel mondo sportivo</i>	31
Capitolo 2: Ruolo delle Aziende e degli Sponsor nello Sport	33
2.1 <i>Ruolo delle aziende nello sport: sponsorizzazione, marketing e responsabilità sociale</i>	33
2.1.1 - Le sponsorizzazioni sportive	33
2.1.2 - CSR in ambito sportivo	37
Capitolo 3: Valutazione del Brand Activism nel Mondo Sportivo	40
3.1 <i>Strumenti, metriche e KPI per valutare l'efficacia del brand activism</i>	40
3.2 <i>Criticità e sfide etiche nel mondo dell'attivismo di marca</i>	49
Capitolo 4: Analisi Empirica	52
4.1 <i>Introduzione all'analisi</i>	52
4.2 <i>Campione e metodologia</i>	53
4.3 <i>Studio e Analisi dei dati</i>	59
4.4 <i>Valutazione conclusiva dei brand</i>	75
4.4.1 - Considerazioni finali	76
Conclusioni	78
Indice delle figure	80
Bibliografia	81

Introduzione

Attivismo: tendenza a intensificare il lato attivo, creativo, innovativo della vita umana. Più specificamente, concezione etica, fondata sull'idea del supremo valore dell'esplicazione dell'attività vitale, della volontà di vita e di potenza, conglobante in sé ogni altro canone di moralità e di condotta.

Così viene definito da Treccani un termine che nella nostra quotidianità si è diffuso come mezzo e tramite di lotte etiche, ambientali, politiche dalle più alle meno conosciute.

L'attivismo, in questa dimensione legata strettamente all'individuo o alla collettività, è ciò che permette alle persone di avere un proprio pensiero anche contraddittorio nei confronti della società e di portarlo avanti tramite azioni e gesti facendo poi della cooperazione e collaborazione le chiavi per emergere e farsi sentire concretamente.

L'attivismo però non ha solamente questa dimensione, al giorno d'oggi anche un'azienda che intende avere ruoli primari nel mercato o essere leader di un settore deve interfacciarsi con un mondo e una società che non guarda più con occhi disinteressati la catena produttiva, ma è anzi molto critica e attenta agli aspetti umani, ambientali, psicologici e sociali che ruotano attorno all'azienda stessa.

Se prima l'azienda corrispondeva esclusivamente o quasi al fatturato oggi l'azienda è una somma di aspetti economici e sociali che hanno immenso valore sia per chi produce ma anche per chi compra o per chi contribuisce investendo come gli stakeholder.

Nasce così il brand activism.

La relazione con il consumatore oggi costringe i brand di tutto il mondo non solo a tenere conto di questi aspetti apparentemente lontani dal mero profitto e guadagno, (che rimane pur sempre il motore di ogni attività) ma anche ad esserne i primi promotori.

Le aziende diventano portatori di valori che allineati ai propri (al cosiddetto purpose) permettono di costruire una credibilità che si rafforza giorno dopo giorno

tramite la comunicazione costante e limpida con i propri stakeholder ma anche con la community.

È chiaro, dunque, che la distanza tra consumatore e produttore si è ridotta, permettendo influenze reciproche al tempo impossibili o attuabili solo da chi riusciva a raggiungere determinati ruoli di potere all'interno dell'azienda stessa.

Come scrivono Philip Kotler e Christian Sarkar, universalmente riconosciuti come padri del marketing, nel loro manuale "Dal purpose all'azione": *"Per le organizzazioni di oggi, non basta avere un purpose nobile. L'essere guidati da un purpose non significa nulla se comportamenti e visione non sono allineati. Ciò che conta ora è l'azione: come il vostro brand vive e agisce nel mondo reale."*¹

La parola chiave è "azione", oggi l'attivismo è tramutare purpose in azione, che sia coerente, vera e trasparente.

Nel vasto panorama del marketing e delle dinamiche sociali contemporanee, dunque, il concetto di brand activism è emerso come una forza potente e influente. Prendendo in considerazione il mondo sportivo, l'attivismo rappresenta una strategia attraverso la quale le organizzazioni sportive, gli atleti e le aziende che operano nel mondo dello sport cercano di promuovere cause sociali e ambientali, sostenere valori etici e influenzare il cambiamento all'interno della società.

Questo fenomeno si manifesta in varie forme, dall'uso delle piattaforme social degli atleti per sensibilizzare su questioni cruciali, alla sponsorizzazione di cause sociali da parte delle aziende nel mondo sportivo. Tuttavia, emerge una domanda fondamentale: è il brand activism nel mondo sportivo una realtà autentica che contribuisce al cambiamento o è semplicemente propaganda che mira a migliorare l'immagine del marchio?

La presente tesi si propone di esplorare questa questione complessa e attuale. Attraverso un'analisi dei modelli di brand activism utilizzati nel mondo sportivo,

¹ Kotler, Sarkar, *Brand activism dal purpose all'azione*, Milano, Hoepli, 2020.

degli strumenti e delle metriche utilizzate per valutare l'efficacia di tali iniziative, questa ricerca si pone l'obiettivo di fornire una panoramica completa e critica del ruolo del brand activism nel mondo sportivo.

La tesi è strutturata in modo da fornire una visione chiara e approfondita del tema, con l'obiettivo di rispondere alla domanda di ricerca: il brand activism nel mondo sportivo, è una realtà autentica o rimane una forma di propaganda? Per raggiungere questo obiettivo, la ricerca si baserà su dati ufficiali, analisi critiche e riflessioni teoriche.

Il Capitolo 1 esaminerà il concetto di brand activism nel mondo sportivo, definendolo e contestualizzandolo all'interno delle dinamiche del marketing sportivo.

Nel Capitolo 2, esploreremo il ruolo delle aziende e degli sponsor nello sport e come essi si inseriscono nella dinamica del brand activism.

Il Capitolo 3 si concentrerà sugli strumenti e sulle metriche utilizzati per valutare l'efficacia del brand activism, mettendo in evidenza le sfide legate alla misurazione dell'impatto.

Il Capitolo 4 infine presenterà la parte di ricerca, basata su un campione di brand sportivi dai quali si otterranno dati utili a verificare la veridicità del loro attivismo verso l'ambiente.

Attraverso questa analisi, la tesi si propone di gettare luce su una pratica in evoluzione, ancora molto difficile da circoscrivere, che sta trasformando il modo in cui il mondo dello sport in modo particolare si impegna nelle questioni ambientali e promuove il cambiamento sociale.

Capitolo 1: Brand Activism nel mondo sportivo

1.1 Definizione di brand activism e contestualizzazione nel contesto del marketing sportivo

1.1.1 - La madre del brand activism: la CSR

Prima della definizione ufficiale, utilizziamo come riferimento Ego Newcom che con il termine *corporate social responsibility (CSR) o responsabilità sociale d'impresa (RSI)* intende l'insieme di pratiche politiche e comportamenti che brand e aziende scelgono di adottare in supporto della comunità in cui opera e dell'impresa stessa². Questo concetto di responsabilità di impresa è stato però protagonista nel corso degli anni di diversi stadi di definizione, una costante evoluzione che ha portato in ultima fase alla nascita del moderno brand activism.

Una prima definizione fu data infatti da Howard R. Brown nel 1953 che nel suo libro *"social responsibility of the businessman"* spiega come *"la responsabilità sociale si riferisce agli obblighi degli uomini d'affari di perseguire quelle politiche, prendere quelle decisioni, o seguire quelle linee di azione che sono desiderabili in termini di obiettivi e valori della nostra società"*.³ Anche se tale definizione fa riferimento al singolo businessman e non all'azienda i valori fondanti sono sempre li stessi, agire per il bene comune.

Molto interessante è anche il punto di vista di Milton Friedman che nel 1962 tramite il suo libro *"Capitalism and Freedom"* evolve la definizione di Brown, sostenendo la CSR una *"dottrina fondamentale sovversiva in una società libera"* e che *"in tale società c'è una ed una sola responsabilità sociale dell'impresa, quella di utilizzare le sue risorse e impegnarsi in attività progettate per aumentare i suoi profitti finché [...] esercita una concorrenza aperta e libera, senza inganni."*⁴

² Ego, «La corporate social responsibility guarda al futuro - Agenzia EGO NewCom», <https://www.egonewcom.com/marketing-strategic-planning-blog/la-corporate-social-responsibility-guarda-al-futuro/>

³ Brown, *Social responsibility of the businessman*, New York, Harper e Row, 1953

⁴ Friedman, *Capitalism and freedom*, Chicago, University of Chicago Press 1962.

Un'analisi sul tema dal punto di vista etico ci viene offerta da Abigail McWilliams e Donald Siegel che nel 2001 evidenziano come la definizione di RSI in realtà non è sempre chiara, ponendo attenzione piuttosto sul fatto che la CSR consiste in azioni concrete che promuovono il bene sociale, al di là degli interessi dell'impresa e di quanto richiesto dalla legge, quindi si deduce come addentrarsi in determinate scelte a livello aziendale comprende la consapevolezza di perseguire un fine anche andando contro alla legge stessa e ai propri vantaggi.⁵

Infine, la piramide delle quattro responsabilità di business elaborata da Archie B. Carroll seppur datata 1991 rimane una dei modelli più accreditati per spiegare la CSR in quanto classifica le responsabilità d'impresa in 4 livelli: economico, legale, etico e filantropico; e funge dunque da guida per le aziende⁶.

Vediamoli nel dettaglio secondo la descrizione di Cuofano:

1. Livello **economico**: Il livello fondamentale e più basso della piramide, poiché è la responsabilità che deve essere soddisfatta per prima.
2. Livello **legale**: è la responsabilità nei confronti delle leggi e delle norme giuridiche, come le leggi sull'occupazione, le tasse e l'ambiente.
3. Livello **etico**: Consiste nel fare ciò che è moralmente giusto attraverso l'equità e l'evitamento del danno, influenzando la percezione del consumatore.
4. Livello **filantropico**: Il più alto nella piramide ovvero l'impegno a restituire alla società il valore che si ricava dal business, affrontando questioni utili alla stessa e al bene comune.⁷

Nel 2001 arriverà poi la definizione ufficiale scritta dalla comunità europea all'interno del libro verde *"Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese"* la quale specifica come *"le imprese **devono** avere in atto un processo per integrare le questioni sociali, ambientali, etiche, i diritti umani [...] La CSR*

⁵ McWilliams e Siegel, *Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective*, 2001

⁶ Carroll, *Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct*, Georgia, University of Georgia, 1999

⁷ Cuofano, *«Cos'è la piramide della RSI?»*, <https://fourweekmba.com/it/piramide-csr/>.

*è anche l'integrazione su base volontaria, da parte delle imprese, delle preoccupazioni sociali e ambientali nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate"*⁸

La CSR è dunque una forma di responsabilità volontaria assunta nei confronti dei propri stakeholder: clienti, azionisti, collaboratori interni ed esterni all'azienda, fornitori e comunità con cui interagisce.

La crescente adozione negli anni a venire della corporate social responsibility non deriva comunque da costrizioni normative, ma dalla consapevolezza che assumendo un ruolo proattivo le imprese sono capaci di concretizzare il loro impegno sociale, creando valore e opportunità a beneficio della collettività.

Questo ha portato all'identificazione di un nuovo approccio di responsabilità sociale delle imprese, ovvero il **corporate social commitment** che prevede la promozione di comportamenti proattivi, il coinvolgimento delle imprese nelle politiche sociali, il riconoscimento delle responsabilità nei confronti della società in cui un'impresa opera e la premiazione delle buone pratiche.⁹

In Italia la responsabilità sociale delle imprese è disciplinata **dall'articolo 41 della Costituzione**, che definisce *"libera l'iniziativa economica privata purché non sia svolta in contrasto con l'utilità sociale, accennando anche a programmi e controlli che indirizzino l'iniziativa economica a fini sociali"*.

Da questo punto di vista proprio l'Italia secondo i recentissimi dati raccolti dall'Osservatorio Socialis nel 2023 dimostrano come la RSI è diventata quasi obbligatoria dato che il 96% delle aziende italiane sostiene di aver speso circa 282 mila euro in attività di CSR.¹⁰

Un altro indice permette di evidenziare l'Italia come "leader" in questo percorso di rinnovamento dell'approccio aziendale al business, ovvero l'IGI (Integrated

⁸ PDF: Commissione delle comunità europee, *Libro verde Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Bruxelles, 2001.

⁹ Vedi nota 2

¹⁰ Osservatorio Socialis, «Rapporto CSR 2023», <https://www.osservatoriosocialis.it/rapporto-csr/>

Governance Index) che ha analizzato 74 aziende tramite tutti i fattori ESG (Environmental Social Governance) e tutte le forme di creazione del valore di un'azienda mostrando sul podio Eni, Hera e Poste Italiane¹¹.

Rimanendo in Italia, dando un'occhiata al panorama calcistico, è recentissimo il programma attuato dalla Lega Serie A: *CSR: Calcio Social Responsibility - Strategia 2030*.

Con questa agenda la Lega si impegna per promuovere la sostenibilità nel calcio e non solo. Con una forte enfasi sulla responsabilità sociale e ambientale, la Lega mira a diventare un modello positivo, combattendo discriminazioni e contribuendo a un futuro più sostenibile, raggiungendo dei chiari obiettivi condivisi con la UEFA entro il 2030.

L'obiettivo è quello di diventare Lega Pilota UEFA nel 2030.

Come riportato nel video sul canale ufficiale YouTube della Lega, alcune delle azioni principali per l'ambiente sono: la riduzione dei costi dell'illuminazione allo stadio (ritardata l'accensione dei riflettori di 30 minuti rispetto al passato) e del riscaldamento del campo, la creazione di un'economia circolare che ruota attorno alla partita, la ristrutturazione degli stadi più vecchi.

Dal punto di vista sociale invece, la Lega si impegna a combattere ogni forma di discriminazione, a promuovere la tutela dei diritti umani (in particolare delle donne e dei minori), ad integrare i rifugiati.

Questa campagna si aggiunge alle due precedentemente lanciate dalla Lega serie A che avevano già riscosso successo: *"Keep racism out"* per la lotta al razzismo negli stadi e *"Un rosso alla violenza"* in collaborazione con WeWorld per combattere la violenza sulle donne dove calciatori, allenatori e addetti ai lavori scendono in campo con un segno rosso nel volto che richiama il cartellino del gioco per esorcizzare la paura che le vittime vivono.¹²

¹¹ «IGI 2023: Eni, Hera e Poste Italiane guidano Top10 dell'Integrated Governance Index», https://finanza.repubblica.it/News/2023/06/14/igi_2023_eni_hera_e_poste_italiane_guidano_top_10_dellintegrated_governance_index-119/

¹² Serie A, «CSR: Calcio Social Responsibility - Strategia 2030 | Inside Serie A | Serie A TIM 2023/24», https://www.youtube.com/watch?v=XO_B1Q8QbA0 .

Guardando fuori dal Belpaese, una volta evidenziata l'importanza della RSI sono state rapide le reazioni di CEO di grandi brand come IBM, Amazon, Apple, Walmart e General Motors, i quali hanno dichiarato apertamente che il modo migliore per raggiungere i propri obiettivi di marketing e-business è lasciarsi guidare da principi etici volti al bene dell'essere umano.

Il rischio però è di scivolare nel social washing, ovvero pianificare iniziative di facciata, apparentemente positive e responsabili a livello sociale, ambientale e culturale, per compiacere il pubblico e gli investitori, migliorare la reputazione e generare profitto.

L'effetto prodotto è la divulgazione di un'immagine ingannevole, falsa e inaffidabile. Questo ultimo punto è il punto focale di questa indagine, focalizzandosi sui brand sportivi, scoprire quanto c'è di vero nelle iniziative proposte.

Ma come si comunica la responsabilità sociale d'impresa?

Può avvenire tramite storytelling, utilizzo di influencer o ambasciatori, la rendicontazione sociale o la certificazione ISO 26000.

Lo **storytelling**, come spiegato dall'agenzia We-Go, è *“una tecnica e una strategia di comunicazione; cattura l'attenzione e stimola l'interesse di chi ascolta, instaurando un legame emotivo”*.¹³ Dunque, le aziende che utilizzano questo metodo comunicativo hanno come obiettivo far leva sull'aspetto emotivo del messaggio, permettere al proprio pubblico e ai propri stakeholder di cogliere il senso più profondo, evitando numeri o dati ma ricreando quasi un dialogo personale, con un amico, che rende il tutto più credibile e sincero.

È una tecnica estremamente adattabile al tempo e con l'avvento dei social ha subito una trasformazione, una frammentazione, che ha allontanato la narrativa dagli schemi tradizionali portando l'ascoltatore ad essere sempre più attivo che passivo, invocando a call to action e altre ricompense.

¹³ We-Go, «Storytelling aziendale: come è cambiato», <https://www.we-go.it/it/blog/strategia-content/storytelling-aziendale-cambiamenti/>

L'esempio più iconico nel mondo sportivo, nonché ispirazione originaria di questo lavoro, è lo spot Dream Crazy di Nike in collaborazione con Colin Kaepernick, premiato con l'emmy come outstanding commercial.

Spot ideato da Nike per celebrare i 25 anni dal suo payoff "Just do It" e che vede protagonista in copertina proprio l'ex quarterback dei San Francisco 49ers diventato famoso per essersi inginocchiato durante l'inno americano prima di una partita in segno di protesta verso lo stato e il suo trattamento verso la black community, dando il via al celebre movimento Black Lives Matter.

Nike ha dimostrato una grande dose di coraggio per aver preso posizione su un tema delicato, estremamente politicizzato, estendendo la discussione su scala globale.

La **rendicontazione sociale** o bilancio sociale è invece un documento con il quale un'organizzazione, che sia un'impresa o un ente pubblico o un'associazione, comunica periodicamente gli esiti della sua attività, non limitandosi ai soli aspetti finanziari e contabili.

Ha l'obiettivo di fornire una panoramica trasparente e dettagliata di come un'azienda o un'organizzazione sta gestendo le proprie responsabilità sociali.

A differenza dello storytelling questo metodo è molto più rigoroso e meno emotivo, ma permette di avere informazioni molto più chiare e dettagliate.¹⁴

Per ultima la **certificazione ISO 26000** è un approccio strategico che cambia il ruolo dei ceo e le regole della leadership, e che riguarda in primo luogo chi nelle aziende ci lavora, gli impiegati, per poi estendersi al mondo esterno, i clienti e gli stakeholder.

È una guida per tutti i tipi di organizzazioni, indipendentemente dalle dimensioni e localizzazioni, e fornisce indicazioni su concetti, termini e definizioni relativi alla responsabilità sociale.

Un'ultima analisi: cosa ne pensa la comunità?

¹⁴ Wikipedia, «Bilancio sociale»,
https://it.wikipedia.org/w/index.php?title=Bilancio_sociale&oldid=136017718

Recenti dati Ipsos affermano che il 65% delle persone intervistate in una survey pensa che è giusto che le marche e le aziende si espongano in prima persona rispetto a tematiche sociali rilevanti, oltre a vendere prodotti e servizi, un dato che era il 46% nel 2019.

L'83% ritiene che un'azienda che vuole davvero migliorare la società in cui viviamo deve prima di tutto occuparsi della qualità della vita dei propri dipendenti.

Il 56% si aspetta che l'azienda nella quale lavora intraprenda azioni che migliorano le condizioni economiche e sociali della comunità.

Riassumendo, da questa analisi iniziale e approfondita della CSR si nota come essa sia una pratica che riflette un impegno strategico a lungo termine da parte delle aziende nel perseguire obiettivi sociali ed etici.

Le aziende adottano la CSR per dimostrare responsabilità nei confronti della società, dell'ambiente; agiscono internamente all'azienda stessa cercando di operare in modo etico minimizzando l'impatto negativo delle proprie attività in ogni settore oltre che esternamente attraverso iniziative filantropiche, cause sociali e progetti di sostenibilità.

1.1.2 - Il Brand activism

Ora che abbiamo compreso l'origine e la storia della RSI possiamo addentrarci nel concetto madre di questa tesi, il brand activism.

Kotler e Sarkar nel loro libro "brand activism dal purpose all'azione" ne danno una definizione operativa che è la seguente:

*"Il brand activism consiste negli sforzi dell'impresa per promuovere, impedire o influenzare riforme o stati di inerzia sociali, politici, economici e/o ambientali con il fine di promuovere o impedire miglioramenti della società"*¹⁵

È considerata un'evoluzione naturale della CSR in quanto dai fatti, dalle promesse e intenzioni della responsabilità sociale si passa all'azione concreta, misurabile e tangibile dell'attivismo.

La nuova generazione non si accontenta più di considerare le imprese come semplici attori economici, vuole che esse siano portavoce dei loro ideali, che combattano in prima linea per le grandi questioni che affliggono o riguardano il pianeta e la società come ambiente, diritti civili, empowerment delle donne, animali. Il fine è rendere il mondo un posto migliore per tutti.

È uno step che l'azienda è costretta a fare dato che, sempre citando Kotler e Sarkar: *"se il divario tra un'impresa e i suoi valori, i suoi clienti o la società e gli stakeholder è troppo ampio, il business ne risentirà inevitabilmente dunque bisogna agire per tenere saldi e uniti tutti i componenti, agire per allineare i valori di tutte le parte prese in causa"*.

Aderire al brand activism diventa dunque un ottimo metodo che le imprese hanno per venire incontro alle esigenze della nuova generazione.

La definizione proposta però, come si può notare, non ha una direzione esclusivamente progressista ma anzi tiene in considerazione anche una dimensione "negativa", regressiva, questo perché il brand activism si può attuare in entrambe le

¹⁵ Vedi nota 1

maniere e come vedremo dopo solo una permette di migliorarsi e diventare leader nel proprio settore.

La differenza sostanziale del brand activism dalle pratiche di CSR sta nello "spirito guida".

La spiegazione ce la fornisce lo stesso Kotler insieme a Nancy Lee nel 2004 con il loro libro *CSR: Doing the most good for your company and your cause* dove identificarono 6 aree di attività per la CSR che si fondano sul significato di essere un buon corporate citizen divise in due gruppi da 3: un primo gruppo guidato dal **marketing** che contiene attività come la promozione di una causa, il marketing delle buone cause e il marketing sociale di livello corporate; il secondo gruppo invece guidato a livello **istituzionale** che contiene il mecenatismo istituzionale, il volontariato da parte dei collaboratori e le pratiche aziendali socialmente responsabili.

Il brand activism, diversamente, essendo mosso da una preoccupazione per problemi ben più gravi e urgenti è guidato da un terzo fattore: la **società**¹⁶.

È questa la grande differenza, il brand oggi deve evolversi e trovare una nuova identità, deve farsi guidare dalla società: comprenderla, allinearsi ad essa e lavorare per creare del nuovo valore condiviso estremamente più valido.

David Aaker nel suo libro *Building Strong Brands*¹⁷ individuava quattro prospettive sulla brand identity (concetto che vedremo dopo):

1. Il brand come prodotto
2. Il brand come organizzazione
3. Il brand come persona
4. Il brand come simbolo

Ora è necessario aggiungere una quinta dimensione che è quella del brand come attivista.

¹⁶ Kotler, Lee, *CSR: Doing the most good for your company and your cause*, Wiley, 2004.

¹⁷ Aaker, *Building strong brands*, Simon & Schuster Ltd, 2010.

Fare brand activism significa dunque assumersi precise responsabilità e manifestare impegno concreto, attivo, verso una o più cause rilevanti in più ambiti.

1.1.3 - Attivismo regressivo e progressista

Per comprendere la differenza tra attivismo regressivo e progressista bisogna chiarire il concetto di gap valoriale.

Questo gap si genera nella differenza tra la posizione degli stakeholder e quella dell'azienda in merito ad una questione come una delle tante citate in precedenza.

Più i due fattori sono distanti più alto è il gap e quindi anche la percezione in negativo o in positivo dei clienti verso l'impresa.

Se la visione del brand non è al passo con i tempi odierni, è vecchia o non aggiornata e gli stakeholder invece sono più avanzati allora il brand verrà visto come regressivo; al contrario un brand con visione più avanzata, moderna e propositiva dei propri clienti verrà visto come progressivo.

In questa forbice, dunque, il posizionamento del brand fa la differenza, ma come possiamo effettivamente capire dove si colloca un'azienda? Un metodo diretto è il sondaggio d'opinione.

Un esempio sono i risultati ottenuti da un sondaggio, riportato da Kotler e Sarkar nel loro libro, utile a compilare la Corporate Hall of Shame 2018 negli USA, dove è stato chiesto al popolo di indicare le 3 imprese "più vergognose" e sono state citate aziende come:

- Bayer, per continuare a monopolizzare l'industria chimica e minacciare di estromettere dal mercato di piccole aziende agricole;
- Goldman Sachs, per lo sfruttamento della popolazione di Porto Rico con prestiti predatori in seguito all'uragano Maria;
- Nestlé, per aver prosciugato la falda acquifera del Michigan nei pressi di uno dei paesi con il più alto tasso di inquinamento dell'acqua;
- Philip Morris International, per aver creato una fondazione e ripulirsi l'immagine e pregiudicare l'attuazione del trattato globale sul tabacco

- Shell, per aver stroncato con violenza l'opposizione ai suoi progetti petroliferi in Nigeria.

Emerge dunque come queste aziende agli occhi del consumatore non risultino assolutamente allineate con i valori desiderati o che non agiscono per il bene comune.

Con survey ad intervalli regolari è dunque possibile cogliere l'evoluzione nel tempo del gap valoriale ed è metro di giudizio valido anche per le aziende che intendono invertire la rotta.

Al contrario brand noti per la loro posizione progressista sono:

- Patagonia, per aver lanciato la campagna *The president stole your land* e per la difesa alla terra pubblica e alla giustizia sociale;
- Unilever, per la sostenibilità, la trasparenza e il contributo allo sviluppo di un modello di business circolare;
- Levi Strauss, per il sostegno alla prevenzione della violenza armata;
- Nike, come già detto precedentemente per la difesa presa nei confronti della black community e Starbucks per essersi impegnata ad assumere 10.000 rifugiati entro il 2022.

1.1.4 - Il bene comune e la brand equity

Un altro modo di misurare il brand activism può avvenire tramite il concetto di bene comune, data la difficoltà che può riscontrare un'impresa nel basarsi sempre e solo sull'opinione pubblica per orientare le proprie azioni.

Secondo Wikipedia il bene comune è "*ciò che è condiviso e giovevole per tutti o per la maggior parte dei membri di una determinata comunità*"¹⁸, di conseguenza possiamo rivedere il brand activism progressista come promotore del bene comune e il brand activism regressivo come danneggiatore del bene comune.

Alternativamente essere progressisti lo si può vedere come un atteggiamento inclusivo verso il bene comune e invece essere regressivi come il tendere alla polarizzazione del bene comune.

Comunque sia, scrivono Kotler e Sarkar, le imprese che faranno ciò che è giusto verranno premiate sempre di più. Il brand activism ora diventa brand equity.

Questo perché i consumatori in ogni caso sono la chiave di tutto, la loro consapevolezza (estrema, nella generazione Z) permette di vedere chiare le cose e conseguentemente di raccomandare o ribellarsi ad un brand effettuando azioni rispettivamente di brand shaming e brand evangelizing che hanno effetti come abbiamo visto assolutamente tangibili.

Ancora una volta il brand activism è il mezzo per districarsi in questo gioco di equilibri posizionali e gap valoriali con la propria comunità. Continuare ad agire per il bene comune e proporzionalmente farsi spingere dalla folla entusiasta o affondare tra le fitte radici del tradizionalismo subendo anche l'affossamento mediatico.

Riprendiamo ora il concetto di **brand equity** citato precedentemente; anche nota come valore di marca, la brand equity dipende dalla percezione che i consumatori hanno del brand e dal rapporto che essi instaurano con l'azienda nel tempo.

¹⁸ Wikipedia, «Bene comune»
https://it.wikipedia.org/w/index.php?title=Bene_comune&oldid=129885701

Si fa riferimento, dunque, secondo il sito insidemarketing.it alla capacità di un brand di orientare la scelta di acquisto, non sulla base delle caratteristiche tangibili o della qualità effettiva dei prodotti ma sulla base del **riconoscimento**, della conoscenza del marchio e di tutte le associazioni fatte con esso.

Secondo Philip Kotler e Gary Armstrong la brand equity è infatti «*l'effetto differenziale positivo che la conoscenza del nome della marca esercita sulla risposta del cliente al prodotto o alla sua commercializzazione*». ¹⁹

Un po' come nel caso del gap valoriale, si torna a parlare di una differenza di posizioni tra brand (e la sua capacità di farsi riconoscere dal cliente) e consumatore (e la sua capacità di riconoscere il brand).

È importantissimo che un brand abbia un elevato valore di marca perché permette di fidelizzare un cliente sia a livello commerciale che emotivo. Ciò lo rende un acquirente costante (disposto anche a pagare di più un prodotto a parità di caratteristiche con un competitor) e poi anche un valido mezzo di pubblicità tramite passaparola.

David Aaker nel suo libro “*managing brand equity*” è il primo a parlarne ed evidenzia come la brand equity si fonda su dei beni tangibili raggruppabili in 5 categorie:

1. Brand loyalty, ovvero la fedeltà al marchio;
2. Brand awareness, ovvero il riconoscimento spontaneo o “assistito” di un brand da parte del cliente, dunque la sua notorietà complessiva;
3. Qualità globale percepita;
4. Associazioni relative al brand;
5. Altri asset aziendali esclusivi. ²⁰

Se agli occhi del cliente il brand risulta di alto valore, questo sarà un fattore di qualità aggiuntivo per l'impresa di grande importanza, e il consumatore sarà portato a seguire e credere nelle proposte aziendali molto di più.

¹⁹ Inside Marketing, «Brand equity: definizione e caratteristiche» <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/brand-equity/> .

²⁰ Aaker, *Managing brand equity*, Free Press, 1991.

Un modello utile a spiegare la brand equity è la “**piramide di Keller**” conosciuta anche come ‘modello della customer based brand equity’ di Kevin Lane Keller espressa nel suo libro “*Strategic brand management*”.²¹

La customer based brand equity stando a marketingdrop.com è “*l’effetto differenziale che produce il sapere che quel prodotto o quel servizio è associato a quella marca a parità di tutte le altre leve del marketing mix*”.²²

Secondo Keller, dunque, per creare un brand forte e duraturo è necessario lavorare sul modo con il quale i consumatori percepiscono il brand stesso. I consumatori devono avere esperienze, pensieri e opinione positive riguardo al brand e per farlo si seguono gli step della piramide, che può essere letta sia verticalmente (da un punto di vista di engagement del cliente) che orizzontalmente (tenendo conto del concetto di emisferi del cervello, parte sinistra razionale e destra emotiva).

Partendo dal basso, dunque, la prima cosa che un brand deve fare è crearsi un’identità propria, unica e distinguibile dalla concorrenza, se non ci facciamo riconoscere non possiamo vendere; e questa visibilità si ottiene conoscendo bene il nostro target e attuando una buona comunicazione.

Con il secondo step attraverso performance e immagine diamo carattere al nostro brand, lo definiamo attraverso la comprensione completa delle richieste del cliente. Il terzo step prevede l’analisi approfondita dei comportamenti del consumatore, verificarne giudizi e sensazioni, se stanno cominciando a riconoscere il nostro brand e per farlo si utilizzano quattro parametri: qualità, credibilità, considerazione e superiorità.

Avvicinandosi alla cima della piramide il legame, dunque, è sempre più forte tra brand e cliente, l’engagement aumenta e la fiducia pure.

Per ultimo step, il più difficile, si verifica la risonanza del brand, come si relazionano e come agiscono i clienti verso il brand. Anche in questo caso abbiamo quattro variabili per misurare queste azioni: lealtà, attaccamento attitudinale, senso di comunità e coinvolgimento attivo.

²¹ Keller, *Strategic brand management*, Pearson, 2012.

²² Venturi, «La piramide di Keller • Marketing-drop» <https://www.marketing-drop.com/la-piramide-di-keller/>

E' chiaro come sia difficile raggiungere la vetta e soprattutto come una piramide in assenza delle fondamenta non regge, quindi senza un approfondito lavoro iniziale di cura del cliente e delle sue esigenze è impossibile raggiungere i livelli di awareness desiderati.



Figura 1 - Piramide di Keller

Ricollegandosi al brand activism, ora è comprensibile il motivo per cui attivismo e identità di marca sono collegate.

Per conquistare la fiducia della community e figurare credibili bisogna lavorare per gradi ascoltando i consumatori.

1.1.5 - La strategia di brand activism

Vediamo ora quali sono i passi necessari per definire una strategia di brand activism efficace.

Ricordiamo come una buona azione di brand activism progressista prevede di agire per il bene comune, cercando di ispirare e mobilitare le masse.

Per definizione il brand activism non è statico, dunque, bisogna continuamente porsi delle domande per verificare che tutto vada per il verso giusto o in fase iniziale per seguire la rotta giusta.

Seguendo le indicazioni di Kotler e Sarkar nel celeberrimo libro “dal purpose all’azione” individuiamo cinque domande chiave:

1. Che cosa bisogna fare?
2. Qual è il nostro terreno di gioco?
3. Quale contributo possiamo dare?
4. In che modo daremo il nostro contributo?
5. Come misureremo il nostro impatto?

Rispondendo abitualmente a queste domande con esito chiaro e positivo il brand activism può avvenire con successo; dunque, si capisce come sia necessario da parte dell’impresa uno spirito critico e dinamico, che non si accontenta e anzi chiede sempre di più per entrare in sintonia con ciò che fa e con chi.

Andando più nel dettaglio seguono poi tantissime altre domande che spaziano dalla mentalità, alla leadership, alla reputazione e alla cultura organizzativa.

Un altro consiglio da seguire per attuare una buona strategia di brand activism è fare riferimento alle 6P del brand activism:

1. **Purpose:** *i valori fondamentali*

Il brand activism è guidato da valori del brand. Dunque, è fondamentale averli ben chiari in mente e che siano radicati in qualcosa di reale e che possa resistere nel tempo

2. **Politiche: cambiamenti reali**

Vanno sostenuti i cambiamenti nelle politiche, in ciò che affronta problemi originari. Va evitato di perseguire azioni regressive o torbide verso i clienti. Sincerità e trasparenza sono obbligatorie.

3. **Persone: il movimento**

Vanno assolutamente coinvolti i collaboratori, chi sta dentro l'azienda. Deve essere allineato e fermamente convinto di ciò per cui lavora, devono essere appassionati altrimenti appoggiarsi solo a figure esterne non risulterà vantaggioso a lungo termine.

4. **Power: le risorse**

L'impresa deve sfruttare al massimo tutte le risorse di cui dispone: deve utilizzare a proprio favore tutta l'influenza che può avere nei confronti di politici, media e consumatori.

5. **Publishing: lo storytelling**

Raccontare sempre, il più possibile. Sfruttare la propria voce e i customer touchpoint per trasmettere emozioni, veicolare contenuti creativi e aumentare l'engagement.

6. **Pop (cultura): la visibilità**

Infine utilizzare il posizionamento e il tone of voice del brand per farsi notare in mezzo ai competitors.²³

La chiave del successo di una strategia di brand activism sta però nella sua corretta attuazione: una volta progettata la sua implementazione è determinante. La campagna va trasformata in movimento, che con la collaborazione porta ad agire per il bene comune.

²³ Vedi nota 1

Anche in questo caso si ragiona per step, illustrati da Kotler e Sarkar, che altro non sono se non i fattori cardine del brand activism: immaginazione, ispirazione, mobilitazione, azione.

Si inizia definendo la mission nobile basata sul bene comune, si immagina cosa il movimento debba fare, successivamente ci si chiede come ispirare le persone a partecipare, si mobilitano coloro che hanno abbracciato la causa e infine si agisce insieme per generare un impatto sociale.

Esempio di movimento ben riuscito? “*skolstrejk för klimatet*” ovvero gli scioperi per il clima iniziati da Greta Thunberg, che, se lo si immagina scomponendo le fasi appena descritte si coglie subito la sua efficacia.

Le imprese con una corretta strategia, una forte identità e una buona volontà di sintonizzarsi al futuro e restare al passo potranno facilmente mettere in atto forme di attivismo e movimentazione sociale, collaborando attivamente con il pubblico e diventando degli esempi da seguire.

1.1.5 - Il marketing sportivo

Avviciniamoci ora al mondo dello sport, che sarà il terreno della ricerca, andando ad analizzare il marketing nella sua dimensione legata allo sport.

Il marketing sportivo secondo Wikipedia è *“una tecnica di marketing che consiste nel pubblicizzare una marca, un prodotto, un evento o un luogo utilizzando come medium principale lo sport”*.²⁴

Si divide in tre settori principali:

1. **Pubblicità** di associazioni sportive e di sport come le Olimpiadi, campionati di calcio e leghe sportive.
2. **Utilizzo di eventi sportivi**, squadre sportive e singoli atleti per promuovere i vari prodotti.
3. **Promozione dello sport al pubblico**, al fine di aumentare la partecipazione

È una disciplina che fonda al marketing tradizionale le dinamiche e gli aspetti del settore sportivo.

L'aspetto distintivo e vantaggioso del marketing sportivo sta nell'uso della passione e dell'emozione legate allo sport per coinvolgere il pubblico, creare legami affettivi e trasmettere messaggi in modo unico potendo anche variare spesso figure comunicative.

Lo sport, come descritto impeccabilmente da Barcatta nel sito digital coach, infatti non si riduce a un singolo evento che ha un inizio e una fine, è molto di più, è preparazione e allenamento, e soprattutto può essere sia seguito dal pubblico che praticato.

Appassiona le persone da sempre, fa dunque parte della cultura e viene tramandato come una religione.

Poche cose riscuotono lo stesso successo e hanno la stessa capacità di emozionare e fidelizzare l'audience come gli sport, sia che siano estremamente popolari che di

²⁴ Wikipedia, «Sportmarketing»
<https://it.wikipedia.org/w/index.php?title=Sportmarketing&oldid=108009817> .

nicchia, quando si crea un legame con uno sport indipendentemente se in maniera attiva o passiva questo farà parte della vita di quella persona.

I tifosi tendono a sviluppare un forte senso di appartenenza verso la propria squadra che spesso seguono da quando erano bambini.

Si tratta quindi di lealtà, amore, tradizione.

Gli sportivi amatoriali, per esempio, si immedesimano nei loro idoli e coltivano una grande passione per il proprio hobby che sarebbe altrimenti, nella maggior parte dei casi, impraticabile perché richiede disciplina, costanza, allenamento e duro lavoro²⁵.

Nel contesto sociale analizzato con i punti precedenti, dove le preoccupazioni etico-sociali sono centrali e dove il pubblico è sempre più attivo ed esigente, il marketing sportivo offre un terreno fertile per esplorare il rapporto tra le dinamiche di mercato, il coinvolgimento del pubblico e l'impatto sociale visto il potenziale di cui dispone.

L'integrazione del brand activism nel marketing sportivo solleva domande cruciali riguardo all'equilibrio tra obiettivi commerciali e sociali, e la sua influenza sulla percezione del pubblico.

In questo ambito è importante fare distinzione tra 'marketing dello sport' e 'marketing attraverso lo sport'. Il primo, infatti, fa riferimento alla promozione di attrezzatura, prodotti e servizi del settore sportivo (come può fare per esempio un negozio sportivo) mentre il secondo è la sintesi dello sport marketing: utilizzare lo sport come mezzo di comunicazione.

Un'azienda può attuare marketing sportivo principalmente per questioni di posizionamento (sia iniziale che per spostarsi) o per raggiungere determinati target. Visto l'elevato potere emotivo che lo contraddistingue è un potente mezzo di riposizionamento perché permette in maniera veloce di trasmettere nuovi valori e modificare la propria percezione nella testa dei consumatori.

²⁵ Barcatta, «Marketing Sportivo cos'è e come farlo oggi» <https://www.digital-coach.com/it/blog/case-histories/marketing-sportivo/> .

L'esempio più lampante è sicuramente Red Bull e il legame con gli sport estremi che le ha fatto conquistare una notevole posizione di vantaggio competitivo sui concorrenti. Grazie a questo l'azienda austriaca ha espanso i propri orizzonti legandosi al mondo del calcio e dei motori in maniera indissolubile: ha acquistato infatti diverse squadre sparse nel pianeta inserendo il proprio brand non solo come main sponsor ma anche come nome ufficiale (esempi più famoso è il Red Bull Lipsia, che grazie all'acquisizione e gli investimenti da parte del brand è arrivata ai vertici del calcio tedesco) oppure diventando una vera e propria scuderia di Formula 1 (Red Bull Racing Team) attualmente tre volte campione del mondo in carica. Così facendo Red Bull non si è solo affermata tra i brand più famosi del mondo ma ha anche ottenuto successi sportivi di primissimo conto.

Ciò che conta è individuare uno sport che sia seguito da un pubblico in linea con il target di riferimento; Red Bull essendo una bevanda energetica si è associata agli sport estremi o ricchi di azione, Rolex invece è il fedele partner ufficiale del circuito ATP di tennis, sport rinomato per il prestigio e la nobiltà che trasmette oppure Audi e la Coppa del Mondo di Sci Alpino legati dai concetti di dinamicità e performance.

Come evidenzia il gruppo Gabrielli&Partner, per massimizzare il ritorno di investimento è fondamentale però che sponsor e sponsee (la società, lo sportivo o l'attività che viene sponsorizzata) lavorino insieme nella costruzione delle attività, così da amplificare il coinvolgimento del pubblico e la visibilità finale. Come ci mostra il mondo del calcio, ormai le società sportive più importanti ma anche le star stesse di questi sport sono diventati rispettivamente veri e propri media companies e influencer, capaci grazie all'enorme bacino di utenza, di veicolare grandi quantità di contenuti e conseguentemente di moltiplicare le opportunità di sponsorizzazione per i brand²⁶.

Vediamo ora l'evoluzione che ha avuto il marketing sportivo.

²⁶ Gabrielli&Partner, «Marketing sportivo: quando l'azienda entra in gioco»
<https://gabriellipartner.com/it/blog/marketing-operativo/parliamo-di-sport-marketing> .

Essendo legato allo sport che, come detto, esiste da millenni, le prime forme di marketing le troviamo sin dai tempi dei greci, come osservato dallo storico Simon Hornblower.

Le prime olimpiadi che si tenevano nell'antica Grecia vedevano gareggiare atleti che competevano per le loro città, le quali a loro volta erano sponsor di questi atleti, supportandoli e facendo in modo che fossero competitivi dato che una loro vittoria avrebbe portato prestigio alla città.

Avvicinandosi ai tempi moderni, intorno al 1870, troviamo l'industria del tabacco che per prima promuove un prodotto non sportivo tramite lo sport: le *'tobacco cards'*, figurine di calciatori inserite nei pacchetti con il claim *"player cigarettes"*.

Nel 1936 invece Jesse Owens, velocista americano, è uno dei primi atleti a ricevere un merchandising gratuito da parte di Adidas.

Il 1954 vede invece la prima cessione dei diritti di denominazione di uno stadio di baseball, lo Sportsman's Park del Missouri, che viene rinominato Busch Baseball Stadium dopo l'investimento di Anheuser Busch, brand di bevande.

Nel 1970 incontriamo la prima sponsorizzazione sportiva sempre ad opera di compagnie di tabacco in cerca di nuovi canali comunicativi alternativi a TV e radio.

Nel motorsport trovano terreno fertile (la collaborazione terminerà nel 2010 con il "tobacco ban"), leggendaria fu la Yamaha gialla sponsorizzata Camel su cui corse Valentino Rossi nel 2006 o la Ferrari marchiata per 30 anni da Marlboro che trionfò negli anni d'oro con Michael Schumacher.

Tra gli anni 80 e 90 troviamo invece il primo mega schermo della Mitsubishi nel Dodger Stadium in California nel 1980 e i primi brand ambassador firmati TAG Heuer nel 1986²⁷.

Il digitale oggi invece permette di attuare diverse attività di marketing sportivo.

Un esempio è l'**inbound marketing**, ovvero quell'approccio che prevede di attirare l'utente fornendogli materiale altamente interessante con lo scopo di farlo affezionare al brand, che nel caso del mondo sportivo e del target di riferimento è

²⁷ Vedi nota 25

molto facilmente utilizzabile data la già elevata passione e interesse che il pubblico manifesta per un determinato sport, squadra o sportivo.

Ciò permette di avere grande potere attrattivo con questa strategia: avere un sito e web magazine curato ed aggiornato, blog sportivi, newsletter, e-mail marketing, mobile marketing sono tutti canali utilizzabili per offrire aggiornamenti, materiale informativo e mantenere vivo l'interesse dell'utente.

I social poi hanno un impatto fondamentale, attuare un buon **social media marketing sportivo** permette di aumentare di molto i livelli brand awareness, brand value e offrono la possibilità di fare advertising mirato, accrescono l'interazione e accorciano la distanza tra brand e consumatore, o in molti casi tra fan e il proprio idolo.

Tramite i social si possono creare community ampissime ed estremamente fidelizzate, stimolare l'engagement e la call to action, organizzare eventi, incontri personalizzati, contest e challenge per far sentire il pubblico quasi parte integrante della vita di un brand o di un personaggio.

Infine, torna anche qui il concetto di **storytelling**, tramite il digitale possiamo utilizzare il canale comunicativo storicamente più efficace, quello che fa leva sulle emozioni e i sentimenti del pubblico. Con il racconto possiamo raggiungere cuore e menti di milioni di appassionati e farli sentire dentro una partita, dentro un evento o una storia. Il tutto poi rimane fedelmente documentato in forma scritta come articoli o libri, in forma audio come podcast o in formato video/film permettendo di cristallizzare ricordi nel tempo e rievocare dolci memorie in futuro, facendo così le grandi storie rimangono impresse e si possono facilmente tramandare di generazione in generazione.

1.2 Analisi dell'evoluzione e dei modelli di brand activism nel mondo sportivo

In questo paragrafo andremo ad analizzare diversi modelli di brand activism utili nel settore sportivo in modo da comprendere quali sono le azioni concrete delle imprese per mettere in moto l'attivismo di marca.

Un primo modello è sicuramente quello **dell'advocacy degli atleti**, che prevede appunto l'utilizzo della celebrità e della visibilità di certi giocatori come portavoce di cause sociali o promotori di cambiamenti, un esempio rimane sempre quello di Colin Kaepernick già citato prima oppure Tommie Smith, velocista statunitense, che divenne uomo immagine della piattaforma #REFORM lanciata da Puma dopo aver alzato il pugno in segno di protesta sul podio dopo aver vinto e fatto record mondiale sui 200 metri durante le Olimpiadi del 1968 a Città del Messico²⁸.

Cambiare nomi e marchi dei brand è un altro esempio di attivismo: per eliminare riferimenti culturalmente insensibili o razzisti presenti nel nome o nel marchio, è un modo assolutamente efficace per evidenziare un cambio di rotta. Ne è esempio la squadra di baseball Cleveland Guardians, che ha cambiato il proprio nome da "Indians" a "Guardians" nel 2021 per eliminare un riferimento culturale ritenuto insensibile e razzista a seguito dello scandalo per la morte di George Floyd²⁹.

Troviamo poi modelli come **campagne di sensibilizzazione**, promozione all'inclusione, sponsorizzazione di cause sociali e ambientali.

L'UEFA, per esempio, con la campagna #EqualGame del 2017 promuove l'uguaglianza e l'inclusione nel calcio europeo combattendo il razzismo e la discriminazione e usa come testimonial Paul Pogba, Cristiano Ronaldo e Lionel Messi; oppure Nike che ha sponsorizzato l'atleta paralimpico Oscar Pistorius sensibilizzando sul tema della disabilità nello sport.³⁰

²⁸ Vedi nota 1

²⁹ Wikipedia, «Cleveland Guardians»
https://it.wikipedia.org/w/index.php?title=Cleveland_Guardians&oldid=134074620 .

³⁰ UEFA.com, «La UEFA e le stelle del calcio lanciano la nuova campagna RESPECT | La

Tornei come lo US Open di tennis ha adottato misure per ridurre l'impatto ambientale tra cui l'uso dell'energia solare rinnovabile.

Un ultimo modello lo sono anche i **programmi di mentorship** come quello attuato dalla NBA (massima lega cestistica americana) "NBA Cares", che vede i grandi giocatori prendere parte ad importanti azioni socialmente utili. Il sito del NBA riporta i seguenti dati: più di 2,200 posti ottenuti in 40 stati dove bambini e le loro famiglie possono vivere, studiare e giocare; 6.5 milioni di ore di servizio pratico da parte dei giocatori; più di 60 milioni di giovani coinvolti in programmi di basket in giro per il mondo³¹.

Adirittura, ogni squadra della lega ha un proprio specifico programma di sostenibilità visibile pubblicamente.

Tutti questi modelli sono legati alla visibilità e al potere comunicativo di singoli atleti o società insieme ai valori di CSR e Brand Activism finora analizzati.

UEFA» <https://it.uefa.com/insideuefa/news/023c-0f8e561f911b-902dc8559bf7-1000--la-uefa-e-le-stelle-del-calcio-lanciano-la-nuova-campagna-re/> .

³¹ NBA, «NBA cares: about us» <https://cares.nba.com/about-us/> .

Capitolo 2: Ruolo delle Aziende e degli Sponsor nello Sport

2.1 Ruolo delle aziende nello sport: sponsorizzazione, marketing e responsabilità sociale

Ora che abbiamo visto cos'è e come funziona il brand activism nel mondo sportivo analizziamo gli altri fattori che hanno ruolo determinante nell'ecosistema del marketing.

2.1.1 - Le sponsorizzazioni sportive

Una dinamica che contraddistingue il marketing sportivo è quella delle sponsorizzazioni, che possono avvenire tra brand e club sportivo o singolo professionista.

La sponsorizzazione, come riportato dal servizio di consulenza Sport Business Management può essere definita come *“una tecnica di marketing con la quale un'azienda ottiene che il proprio marchio sia messo in evidenza da un personaggio o da un'organizzazione, che svolgono delle attività molto seguite dal pubblico, in cambio di un investimento in denaro. Ciò consente all'impresa di raggiungere un alto numero di contatti e soprattutto di associare la propria immagine ai valori portati dal personaggio o dall'organizzazione”*.³²

O nel caso particolare della sponsorizzazione sportiva: *“qualsiasi accordo in base al quale una delle parti (sponsor) fornisce attrezzature, benefici finanziari o di altro tipo all'altro (sponsorizzato), in cambio della propria associazione ad uno sport o ad un singolo atleta, e, in particolare, alla possibilità di usare tale associazione a scopo pubblicitario”*.

³² Sport Business Management, «Le particolarità del marketing sportivo: sponsorizzazioni» <https://www.sportbusinessmanagement.it/2016/05/marketing-le-sponsorizzazioni-sportive.html>

Da queste definizioni si nota la relazione di tipo commerciale che si instaura tra brand e organizzazione, uno scambio reciproco che porta guadagni ad entrambi. Allo sponsor a livello di immagine e awareness e allo sponsorizzato a livello economico e talvolta anche di immagine, se il brand che si associa è universalmente riconosciuto per nobili cause o per la propria fama.

Vanno distinte però le diverse tipologie di sponsorizzazione:

1. **Sponsorizzazione finanziaria:** equivale a quella commerciale ed avviene con un'azienda o un'organizzazione che fornisce supporto finanziario a un evento, a un'organizzazione, a un team sportivo o a un individuo in cambio di visibilità o vantaggi promozionali; ci sono dei casi in cui l'azienda sponsor ha la possibilità di accedere alle liste di sportivi e/o abbonati a cui rivolgersi in maniera ancora più diretta se fosse necessario, instaurando quindi delle collaborazioni mirate; la sponsorizzazione avrà maggiore successo se c'è reciprocità tra sponsor e club sportivo, se lo sponsor rispecchia i valori di un club o della proprietà corrente è più facile trovarsi in accordo sulle scelte.

2. **Sponsorizzazione tecnologica o tecnica:** avviene quando un'azienda fornisce la sua competenza tecnologica a una squadra o a un atleta, legando a loro la fornitura di abbigliamento sportivo attraverso cui pubblicizza i suoi prodotti; questa forma di sponsorizzazione si concentra sull'offerta di prodotti o servizi specifici, generalmente legati all'attività o al settore in cui si svolge l'evento o l'attività supportata e il target che l'azienda sponsor vuole raggiungere, è strettamente legato ai praticanti sportivi.

Il marchio dello sponsor tecnico può essere visibile sui prodotti stessi, nell'abbigliamento o nell'attrezzatura utilizzata, nei materiali promozionali dell'evento, o in altre forme di esposizione che evidenziano il legame tra il marchio del sponsor e la tecnologia o l'attrezzatura fornita.

L'apposizione del marchio dello sponsor sulle maglie (insieme a quello di qualunque altra azienda) viene permesso per la prima volta dalla FIGC a partire dalla stagione calcistica 1981/1982.

3. **Sponsorizzazione in natura:** un'azienda fornisce attrezzatura, ma non di tipo sportivo, quindi non necessariamente scarpe o capi di abbigliamento, ma oggetti diversi che possono dare il loro supporto con altre modalità (ad esempio bibite e integratori).

Queste sono le 3 tipologie principali di sponsorizzazione ben distinte che permettono di cogliere le sfumature di relazione tra sponsor e sponsorizzato.

Addentrandonci ulteriormente nel mondo del calcio esistono altre tipologie specifiche di sponsorizzazione:

1. **Sponsorizzazione del club**, in cui, con la firma di un contratto, il club divulga un messaggio pubblicitario concordato, apponendo scritte o simboli sull'abbigliamento degli atleti e autorizzando lo sponsor a servirsi delle immagini per le proprie esigenze pubblicitarie.

Tra questi rientrano il **main sponsor**, generalmente rappresentato da un'impresa industriale, commerciale che concordando economicamente con il club espone il proprio logo o simbolo sull'abbigliamento e il materiale tecnico delle squadre; la società deve inoltre mostrarlo sui pullman della squadra, sulle divise, sui biglietti d'ingresso alle partite, disporre striscioni pubblicitari a bordo campo, distribuire materiale pubblicitario e promozionale dello sponsor, partecipare con le squadre ad iniziative di pubbliche relazioni organizzate dallo sponsor nell'ambito della manifestazione sportiva;

Segue poi lo **sponsor tecnico**, ovvero quel brand che fornisce attrezzatura e abbigliamento sportivo al club come le varie divise e cura la parte tecnica della squadra producendo il vestiario utile in ogni ambito dell'attività agonistica.

Per ultimo il **fornitore e/o partner ufficiale** che fornisce il proprio prodotto o servizio al club.

2. **Sponsorizzazione del singolo atleta:** avviene sia attraverso la fornitura gratuita o a prezzi speciali dei prodotti dell'azienda sponsor, sia con l'acquisto di spazi sugli indumenti indossati dal calciatore durante la sua attività.

Nel caso del calcio e del basket vengono subito in mente le sponsorizzazioni dei grandi brand di vestiario e calzature come Nike, Adidas o Puma che acquisiscono i

diritti di immagine dei giocatori e li fanno vestire le proprie scarpe in ogni occasione per tutta la durata del contratto. In casi emblematici si arriva anche a contratti a vita come quello di Michael Jordan e Nike, che ancora oggi permette al marchio dell'Oregon di essere visto come il primo brand sportivo di riferimento oltre che a generare nuovi business paralleli estremamente redditizi come il brand Jordan.

L'obiettivo in ogni casistica del brand sponsor è quello di sfruttare la popolarità e la visibilità dei club sportivi o dei giocatori per orientare le intenzioni di acquisto del pubblico generando un maggior flusso di vendite.

Altri benefici chiave sono sicuramente potenziare la propria immagine, aumentare la conoscenza dei prodotti e dei servizi; aumentare la riconoscibilità in un'area geografica; creare, mantenere o migliorare i rapporti con la comunità locale e con il personale interno; oppure acquisire nuovi contatti commerciali o ottenere esclusive e cambiare la percezione pubblica dell'azienda.

2.1.2 - CSR in ambito sportivo

Riprendiamo ora il concetto di CSR contestualizzandolo nell'ambito del marketing sportivo.

Ricordiamo come la Responsabilità Sociale d'Impresa sia quell'insieme di politiche, comportamenti e attività che un'organizzazione, in questo caso azienda o club sportivo, adotta per operare in maniera responsabile sia all'interno che all'esterno del suo contesto operativo con l'obiettivo di ottenere un impatto positivo sulla società e sull'ambiente.

Nel contesto sportivo le iniziative di CSR trovano concretezza quando nelle organizzazioni sono presenti elevate risorse e competenze manageriali. Ciò permette di sviluppare più facilmente programmi che utilizzino lo sport come mezzo di comunicazione utile e valido per temi come istruzione, salute, inclusione, tutela ambientale.

Risulta quindi necessario avere dei processi formativi ben strutturati che permettano in ogni livello aziendale di agire integrando le operazioni quotidiane del club o azienda con la sostenibilità e inoltre coinvolgere gli stessi fan in iniziative di RSI.

Ulteriore aspetto fondamentale, come riporta il giornale di marketing, comunicazione e cultura digitale "Inside Marketing" a cura di Granato Gabriele, è la misurazione dell'impatto delle iniziative di CSR nello sport che può includere metriche come il numero di tifosi coinvolti in programmi di volontariato, la quantità di rifiuti riciclati durante gli eventi sportivi o l'impatto di programmi educativi lanciati da un club. Queste metriche aiutano a valutare l'efficacia delle iniziative, ma le approfondiremo nel prossimo capitolo.

La responsabilità sociale d'impresa diventa, dunque, un potente strumento per costruire un legame solido con la propria comunità (tifosi, appassionati e stakeholder) e il territorio di riferimento.

Quando si parla di realtà di questo tipo, la territorialità è un concetto di fondamentale importanza. In realtà locali o nazionali la community si forma attorno a luoghi di riferimento che vanno sfruttati sia per le attività sportive sia per attività di rafforzamento e unione.

Ne possono essere esempio fornire borse di studio o programmi educativi con l'obiettivo di migliorare la qualità della vita non solo di chi pratica sport ma di chiunque lo viva esternamente.

Spostando il naso fuori verso club sportivi o aziende internazionali il lavoro è fondamentalmente lo stesso ma più in grande e disponendo anche di potenzialità economiche differenti permette di attuare anche pratiche etiche, sociali e ambientali come fornire un codice etico, attuare programmi di inclusione, riciclaggio e uso di energie rinnovabili che rafforzino i legami e la fiducia anche di investitori e partner esterni.

Impegnandosi in questi termini si guadagna la fiducia globale di una comunità attivando in conseguenza la macchina della CSR in tutti i livelli e portando dentro sempre più persone. Tutti fanno la propria parte.

La CSR si legge a doppio filo anche con il fan engagement social.

Come analizzato alla fine del primo capitolo, l'uso dei social è ormai indispensabile per raccontare il club, lo sportivo o l'impresa in maniera veloce, efficace, duratura e si può dire anche intima. Per questo motivo le attività di CSR allo stesso modo sono più facilmente veicolabili con questi mezzi e non solo, permette anche di amplificare il messaggio e rendere sempre più protagonisti attivi gli appassionati e i seguaci.

Un esempio sono le campagne hashtag che invitano alla condivisione di esperienze o idee su temi come la sostenibilità o l'inclusione che creano grande senso di appartenenza.

Lo storytelling poi anche in questo caso ha funzione umanizzante per il club, assottiglia le barriere, avvicina il pubblico e aiuta ad entrare nel cuore dei tifosi rendendo le iniziative più risonanti.

Alla luce di tutte queste tecniche, risulta evidente l'importanza della CSR come effettivo strumento di marketing. Agisce in ambito economico rafforzando la

posizione nel mercato e generando domanda; agisce in campo comunicativo migliorando la propria reputazione e soprattutto agisce in ambito sociale.

La CSR è dunque indispensabile per le aziende sportive non solo per come si sta indirizzando il mondo e la società che sono di per sé orientate come abbiamo visto ad ottenere una realtà caratterizzata da trasparenza e attivismo ma anche perché nella giungla del mondo dell'entertainment queste attività, la loro promozione e cura, l'invito alla collaborazione con la propria community, sono piccoli ma grandi dettagli che sono una leva di differenziazione molto potente e che a cascata portano benefici a tutti i livelli del sistema-azienda.

È possibile sostenere, dunque, come scritto sempre dal Granato su Inside Marketing, che la CSR nello sport è un fenomeno in forte crescita, alimentato da un crescente interesse da parte dei tifosi e da una maggiore consapevolezza del ruolo sociale dei club. La presenza di competenze adeguate, l'uso efficace dei social media e il coinvolgimento degli atleti sono elementi chiave per il successo di queste iniziative³³.

³³ Granato, «Lo sport tra marketing e fenomeno sociale» <https://www.insidemarketing.it/sport-tra-marketing-e-fenomeno-sociale/> .

Capitolo 3: Valutazione del Brand Activism nel Mondo Sportivo

3.1 Strumenti, metriche e KPI per valutare l'efficacia del brand activism

Se mettere in pratica iniziative di brand activism è importante, altrettanto importante è saperle misurare correttamente in modo da comprendere se i risultati ottenuti sono quelli desiderati, se sono state attuate correttamente e se vanno modificate o riprogettate.

Per questo esistono degli strumenti, delle metriche e alcuni Key Performance Indicators (KPI) utili a raggiungere questi obiettivi di analisi. Si possono raggruppare per categorie e in questo capitolo ne andremo a mostrare i principali. Prima di iniziare, una prima definizione va data proprio sui KPI: come riporta 'l'Eco della Stampa', "è un valore misurabile che mostra l'efficacia con cui un brand raggiunge i suoi obiettivi di marketing strategici. Le aziende utilizzano i KPI per gestire, controllare e raggiungere gli obiettivi desiderati".³⁴

È importante darne una definizione poiché, seppur simile e a volte anche intercambiabile, un KPI si distingue da una metrica del marketing. Ad esempio, le metriche si riferiscono alla misurazione dell'attività di public relations mentre i KPI misurano le prestazioni rispetto a un obiettivo organizzativo e a una strategia aziendale predeterminati. Grazie a questo possiamo dire che tutti i KPI sono anche metriche ma non il contrario.

Una prima analisi (1) che si può effettuare è quella sulle **metriche sociali**, come per esempio misurare il KPI relativo **(a1) all'engagement sui social media** inteso come coinvolgimento del pubblico tramite like, commenti, condivisioni e visualizzazioni inerenti a una pubblicazione riguardante l'attivismo del brand.

Un valore elevato di coinvolgimento evidenzerebbe sicuramente l'aver centrato l'interesse pubblico, bisogna però fare attenzione a come il pubblico reagisce. In

³⁴ L'Eco della Stampa, «11 indicatori da controllare per una strategia di marketing vincente» <https://www.ecostampa.it/blog/11-indicatori-da-controllare-per-una-strategia-di-marketing-vincente/>.

senso prettamente mediatico, generare interesse e discussione in una community è sempre positivo per il brand in termini di notorietà o viralità, ma è fondamentale saper riconoscere *‘come il pubblico parla di te’*. Un dibattito positivo non è altro che un boost ai valori di engagement, viceversa un periodo prolungato sotto una cattiva luce può creare l’effetto opposto e svalutare il brand agli occhi dei clienti.

Secondo i dati del giornale ‘L’Eco della Stampa’, *“In Italia sono quasi 50 milioni le persone online su base regolare, e 35 milioni quelle presenti ed attive sui canali social. Non è solamente la quantità di persone presenti e attive a crescere, ma anche il tempo che decidiamo di passare online: spendiamo 6 ore connessi ad internet ogni giorno, e 1 ora e 57 minuti sui social”*³⁵. Alla luce di questi dati risulta ancora più importante tenere in primo piano i dati di engagement social.

Si può anche monitorare (b1) l’aumento dei follower, prendendo in considerazione lo spazio temporale tra il prima e il dopo le azioni di attivismo, verificando i follower nei canali social si può notare l’efficacia di una campagna, ovviamente in caso di aumento sarà stata positiva.

Un’ulteriore analisi in questo campo delle metriche sociali è (c1) l’hashtag tracking ovvero analizzare l’utilizzo degli hashtag dedicati e correlati alla campagna di attivismo per misurare la diffusione dell’iniziativa, potenziare il social listening e anche per verificare eventuali spunti di discussione o critiche costruttive che l’utenza può fornire nei dibattiti online.

Infine in questo ambito possono rientrare, anche se non completamente, i (d1) feedback degli sponsor: raccogliendo le loro opinioni sulla campagna e sulle iniziative permette di inquadrare il successo o il fallimento degli obiettivi di sponsorizzazione che sono fondamentali per la diffusione del brand.

Secondo ambito di valutazione (2) è il **mercato**, all’interno del quale si possono effettuare delle ricerche quali (a2) surveys e sondaggi oppure **analisi del sentiment**.

³⁵ Vedi nota 34

I primi si autodefiniscono e consistono in sondaggi o interviste utili a misurare la percezione del pubblico e l'efficacia delle iniziative di brand activism. Come avevamo visto nel primo capitolo, i sondaggi d'opinione sono sempre informazioni dal valore aggiunto per l'impresa.

L'analisi del sentiment, o **(b2) opinion mining** è invece, secondo Amazon Web Services, *“il processo di analisi del testo digitale per determinare se il tono emotivo del messaggio è positivo, negativo o neutro”*³⁶.

Per i grandi brand che hanno enorme mole di testi tratti da e-mail, chat con assistenza clienti, commenti e recensioni; questi strumenti permettono di filtrare ed analizzare automaticamente questi testi ricavandone l'atteggiamento indicativo dell'utente.

Da un buon lavoro di analisi del sentiment si ottiene un miglior servizio clienti che aumenta la reputazione. È importante attuare l'opinion mining perché è uno strumento di business intelligence dai molti vantaggi: fornisce informazioni oggettive, aiuta a creare prodotti e servizi migliori, analizza su larga scala e fornisce risultati in tempo reale.

L'impatto sul business (3) è sicuramente un altro fattore da analizzare. L'analisi si può effettuare tramite la **(a3) verifica delle vendite**; quindi, osservare se si palesa un aumento del profitto o delle vendite correlate alle iniziative di brand activism.

Un altro indice utile a monitorare il business è il **(b3) market share o quota di mercato** ovvero, secondo la definizione di Adam Hayes in un articolo per Investopedia, *“la percentuale delle vendite totali in un settore generate da una particolare azienda”*³⁷.

La quota di mercato viene calcolata prendendo le vendite dell'azienda nel periodo e dividendole per le vendite totali del settore nello stesso periodo.

³⁶ Amazon Web Services, Inc., «Cos'è l'analisi del sentiment? - Spiegazione dell'analisi del sentiment» - AWS <https://aws.amazon.com/it/what-is/sentiment-analysis/> .

³⁷ Hayes, «Market Share: What It Is and the Formula for Calculating It» <https://www.investopedia.com/terms/m/marketshare.asp> .

Questa metrica viene utilizzata per dare un'idea generale delle dimensioni di un'azienda in relazione al suo mercato e ai suoi concorrenti. Il leader di mercato in un settore è l'azienda con la quota di mercato maggiore. Dopo una campagna di attivismo efficace ci si aspetta che la quota di mercato si alzi e superi quella dei competitors o in caso di inferiorità di partenza che ci avvicini al livello del settore. Aumentando la quota, anche i guadagni aumenteranno, e se la crescita è costante il brand otterrà profitto più velocemente dei competitors.

Ultimo, ma non per importanza, è uno degli indici di bilancio più utilizzato dalle aziende: il **(c3) Return of Investments (ROI)**, strettamente correlato all'aumento delle vendite. Calcolandolo in riferimento agli investimenti per la campagna di brand activism e confrontandolo con altre tipologie di investimento ci permette di capire se è stata un'operazione di successo.

La formula del ROI, secondo Treccani, si ottiene dal tasso di rendimento (return) sul totale degli investimenti (investment) di un'impresa facendo il rapporto tra il risultato operativo e il totale del capitale investito operativo netto³⁸.

Se la campagna di brand activism verte invece su temi di **sostenibilità** (4), come quelli che analizzeremo nell'ultimo capitolo, esistono metriche specifiche da analizzare come la **(a4) riduzione dell'impronta ecologica** che riguarda per esempio le emissioni di CO₂, il risparmio idrico, l'utilizzo di energia rinnovabile. Tutti questi valori devono essere positivi se vogliamo ritenere positiva la campagna. Altrimenti verificare che il brand sia conforme rispetto agli standard ambientali e le certificazioni relative alla sostenibilità dette anche eco-etichette. E' importante ottenere queste certificazioni in quanto aumentano la reputazione del brand e hanno generalmente impatto positivo oltre ad avere valore legale. Inoltre, come riporta il sito Sfridoo, le aziende dotate di queste etichette possono combattere accuse di greenwashing ovvero la pratica di *“utilizzare tecniche di marketing o comunicazione per promuovere prodotti o servizi come ecologici o sostenibili, quando in realtà non lo sono o hanno un impatto ambientale molto*

³⁸ Treccani, «ROI (Return On Investment)»
https://www.treccani.it/enciclopedia/roi_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/ .

limitato".³⁹

In altre parole, si tratta di un modo per far apparire un'azienda come impegnata a favore dell'ambiente senza che ci siano reali azioni a sostegno di tale impegno, i riferimenti al social washing citato nel primo capitolo sono evidenti; cambia solamente la prospettiva che in questo caso è esclusivamente rivolta a tematiche di sostenibilità.

Il greenwashing è considerato un comportamento eticamente discutibile, in quanto può essere fuorviante per i consumatori e ostacolare i veri progressi in materia di sostenibilità. Dunque, le eco-etichette vengono utilizzate come strumento di verifica e autenticazione della sostenibilità dei processi produttivi aziendali.

Dopo una ricerca approfondita le principali certificazioni utili per la green communication sono:

- **LCA - Life Cycle Assessment**⁴⁰

È uno strumento per analizzare l'impatto ambientale di un prodotto lungo tutte le fasi del suo intero ciclo di vita, dall'estrazione delle materie prime, attraverso la produzione, il trasporto, la fase d'uso, fino allo smaltimento.

- **ISO 14001**⁴¹

La ISO 14001 è una norma internazionale a adesione volontaria, applicabile a qualsiasi tipologia di organizzazione pubblica o privata, che specifica i requisiti di un sistema di gestione ambientale.

- **ISO 50001**⁴²

La ISO 50001 offre alle organizzazioni di qualsiasi settore, sia private che pubbliche, delle strategie di gestione che hanno l'obiettivo di portare:

³⁹ Sfridoo, «Le 6 certificazioni ambientali che devi conoscere e utilizzare per il successo del tuo business» <https://www.sfridoo.com/blog/le-6-certificazioni-ambientali-che-devi-conoscere-e-utilizzare-per-il-successo-del-tuo-business/> .

⁴⁰ 2B, «LCA: cos'è, a cosa serve nel 2023» <https://to-be.it/soluzioni/life-cycle-assessment/> .

⁴¹ «ISO 14001» <https://www.csqa.it/it-it/certificazioni/sostenibilita/iso-14001>

⁴² «ISO 50001», <https://www.csqa.it/it-it/certificazioni/sostenibilita/iso-50001> .

- un aumento dell'efficienza energetica,
 - una riduzione dei costi
 - un miglioramento delle prestazioni energetiche, che vanno pertanto integrate nella gestione delle attività quotidiane dell'organizzazione.
- **EMAS (Eco Management and Audit Scheme)⁴³**
 Il sistema di ecogestione e audit, EMAS, è uno strumento volontario di gestione ambientale europeo che consente alle imprese e ad altre organizzazioni di valutare, riferire e migliorare le loro prestazioni ambientali.
 - **Ecolabel⁴⁴**
 Ecolabel UE è il marchio di qualità ecologica dell'Unione Europea che contraddistingue prodotti e servizi che, pur garantendo elevati standard prestazionali sono caratterizzati da un ridotto impatto ambientale durante l'intero ciclo di vita.
 - **Certificazione impronta ambientale⁴⁵**
 È lo strumento che dà evidenza della valutazione dell'impronta lasciata da parte dell'uomo rispetto all'ambiente. Gli standard di riferimento sono: Carbon Footprint, Water Footprint e LCA.

Cambiamo area di analisi, concentrandoci ora sulla **valutazione dell'immagine del brand** (5), altro indice utile ad analizzare le azioni di brand activism di un'azienda. Qui troviamo come primo KPI (a5) l'indice di brand reputation che serve all'impresa per monitorare cambiamenti nella percezione del pubblico soprattutto dopo una campagna di attivismo.

⁴³ InSic, «Il sistema di certificazione ambientale EMAS: cos'è e come funziona»
<https://www.insic.it/tutela-ambientale/emas-cose-e-come-funziona-il-sistema-di-certificazione-ambientale-europeo/> .

⁴⁴ Ecolabel UE | Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica,
<https://www.mase.gov.it/pagina/ecolabel-ue>.

⁴⁵ «Consulenza Certificazione Impronta Ambientale Aziendale»
<https://www.sistemieconsulenze.it/certificazione-impronta-ambientale/>

Come riporta il giornale di marketing, comunicazione e cultura digitale 'Internet Marketing': *"la brand reputation è il risultato dell'insieme di percezioni, valutazioni e aspettative che i diversi stakeholder hanno nei confronti di un'azienda o di un brand, che sono frutto di fattori come la storia, la comunicazione e le condotte aziendali assunte nel corso del tempo"*.⁴⁶

Il concetto in sé non è difficile, però trova complessità di valutazione essendo legato ad aspetti comunicativi e umani che non sono sempre quantificabili e anzi racchiudendo al suo interno aspettative, valutazioni, gradi di fiducia e stima è ancora più variabile.

Questa osservazione proviene dal lavoro di Isabella Corradini ed Enrico Nardelli all'interno del libro *"La reputazione aziendale. Aspetti sociali, di misurazione e di gestione"*⁴⁷ i quali, inoltre, racchiudono il calderone di informazioni legate alla brand reputation in un termine: *"costrutto multidimensionale"*, che rende giustizia al concetto in maniera ottimale.

E' altrettanto importante, come affermano Alfonso Siano, Agostino Vollero e Mario Siglioccolo nel libro *"Corporate communication management: Accrescere la reputazione per attrarre risorse"* porre una distinzione tra brand image e brand reputation poiché la prima è artificialmente costruita dal brand: è frutto di una strategia concordata con il fine di mostrare il brand nella miglior maniera possibile e conseguentemente non può corrispondere fedelmente a quella che è la reale percezione dei consumatori.⁴⁸

Mentre la brand reputation dipende da azioni concrete, tangibili, misurabili,

⁴⁶ Inside Marketing, «Brand reputation: cos'è, come gestirla e come difenderla» <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/brand-reputation/> .

⁴⁷ Corradini, Nardelli, *La reputazione aziendale. Aspetti sociali, di misurazione e di gestione*, Franco Angeli, 2015.

⁴⁸ Siano, Vollero, Siglioccolo *Corporate communication management: Accrescere la reputazione per attrarre risorse*, Giappichelli Editore, 2015.

valutabili dalla comunità e soprattutto rendicontate attraverso documenti ufficiali (come i CSR report), quindi essa è *“come una rappresentazione socialmente elaborata e condivisa della storia e dei risultati passati dell'azienda”* ⁴⁹

Un secondo indice è sicuramente la **(b5) brand awareness**, ovvero la notorietà complessiva del brand. Questo indice va monitorato costantemente dal brand, ma in particolare durante una campagna di attivismo è uno strumento utile a capire se il brand sta lavorando correttamente, se globalmente la conoscenza è aumentata o se si è associata a quei valori sociali positivi ricercati. Più nel dettaglio la brand awareness, come spiega il giornale Inside Marketing, indica *“la capacità di ricordare e collegare il marchio ai suoi prodotti o servizi. Permette di creare e aumentare quel senso di familiarità nei confronti dei prodotti o servizi incidendo sulle scelte d'acquisto”*. ⁵⁰

La riconoscibilità della marca è legata ai concetti di brand recall e brand recognition che sono indici utili a loro volta per misurare la brand awareness. Nel caso di aziende con una forte brand awareness, i consumatori non solo conoscono il nome del brand, ma sono anche in grado di riconoscerlo appena vedono il suo logo o riconoscono packaging e colori. Si lega dunque anche al concetto precedentemente analizzato di brand image: una forte brand awareness contribuisce a costruire quella immagine e quella identità che fa la differenza sui mercati competitivi perché cattura l'attenzione dei consumatori che mettono in cima alle loro opzioni di scelta proprio quel brand.

La nota rivista Forbes ha stilato nel 2019 la *Forbes Fab 40*⁵¹ ovvero la classifica dei brand dello sport business dal maggior valore nel mondo. In particolare, questa classifica si divide in 4 top 10 che rispettivamente valutano:

⁴⁹ Masini, Pasquini, Segreto *Marketing e comunicazione: strategie, strumenti e casi pratici*, Hoepli, 2017.

⁵⁰ Inside Marketing, «Brand awareness cos'è, definizione e perché è importante» <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/brand-awareness/> .

⁵¹ Forbes, «Brand sportivi di maggior valore: Puma entra nella classifica Forbes Fab 40» <https://forbes.it/2019/10/21/brand-sportivi-di-maggior-valore-classifica-forbes-fab-40-puma/> .

brand sportivi, manifestazioni sportive, atleti e squadre. A noi interessa particolarmente quella dedicata ai brand sportivi, pertanto ecco la top 10 con annesso valore in milioni di dollari:

1. Nike, \$36,800
2. ESPN, \$13,100
3. Adidas, \$11,200
4. Gatorade, \$6,700
5. Sky Sports, \$4,400
6. Puma, \$4,000
7. Under Armour, \$3,500
8. UFC, \$2,400
9. YES, \$1,500
10. Reebok, \$800

Si può evidenziare come siano presenti sia brand di abbigliamento, sia broadcaster televisivi che aziende alimentari.

Per concludere la valutazione d'immagine del brand, dopo brand reputation e brand awareness, si può effettuare un'analisi generale dei media controllando la (c5) **copertura mediatica** delle iniziative di brand activism. Si tratta di un KPI che indica il grado di diffusione del contenuto di una campagna di marketing di un brand nel pubblico; dunque, l'obiettivo è verificare se la diffusione dei contenuti sta procedendo come da programma, se sta raggiungendo al massimo delle possibilità i clienti target oppure se si sta trovando riscontro anche in nuove fasce di audience. La copertura mediatica è fondamentale per aumentare la brand awareness, la credibilità e l'autorevolezza e, in ultima analisi, le vendite. In questa analisi vanno considerati tutti i media: giornali, televisione e ovviamente social e mondo online.

In ultima analisi, (6) per concludere questa disamina sulle metriche di marketing e indici utili a valutare il brand activism aziendale troviamo la (a6) **valutazione degli obiettivi di CSR**. Come ormai è chiaro la CSR è parte integrante di quella che è la sua

evoluzione in attivismo. Dunque, gli obiettivi di responsabilità sociale che comunque vengono attuati dall'impresa vanno verificati nella loro positività.

Insieme a questa verifica vanno raccolti anche i (b6) feedback degli stakeholder, tra cui dipendenti, clienti, partner e comunità locali che come pochi altri hanno voce in capitolo e possono dare giudizi di valore all'impresa.

3.2 Criticità e sfide etiche nel mondo dell'attivismo di marca

Implementare il brand activism nel mondo del marketing fino ad oggi è stata una sfida che ha coinvolto tutto il sistema, mettendo in gioco il cliente medio tanto quanto l'amministratore delegato di una grande impresa, seppur con ovvie differenze.

Il brand activism rappresenta a tutti gli effetti una sfida e come tale prevede scontri su più fronti: etici, morali, economici su tutti.

Per prendere piede ha dovuto sgomitare in un contesto socioeconomico arenato nella sua ottica quasi esclusivamente orientata al business e al guadagno, come se le aziende avessero il paraocchi. Di conseguenza sono state e sono tuttora molte le criticità e le prove di equilibrio tra obiettivi di marketing, obiettivi sociali e di responsabilità che le imprese e gli attori attivisti hanno dovuto affrontare; tanto che richiedono uno spazio di riflessione e un piccolo approfondimento.

Una prima sfida etica importante è sicuramente cercare di mantenere un **equilibrio sostenibile** tra **profitto**, con cui l'azienda in fondo sopravvive, e gli **obiettivi sociali** sostenuti con il brand activism.

Per l'azienda è importante trovare questo delicato equilibrio e permette di comprendere quanto sono reali le intenzioni alla base delle iniziative di attivismo; un po' come se rispondessero alla domanda: *fino a quanto sei disposto a spingerti, e quindi anche perdere, per sostenere una determinata causa?*

Secondo tema riguarda **l'autenticità e la credibilità** delle azioni intraprese in ambito di attivismo di marca. Il riferimento va subito ai già visti socialwashing (che

ricordiamo significa pianificare iniziative di facciata, apparentemente positive e responsabili a livello sociale, ambientale e culturale, per compiacere il pubblico e gli investitori, migliorare la reputazione e generare profitto) e greenwashing in ambito di sostenibilità ambientale.

L'autenticità è la base granitica da cui deve partire l'iniziativa, sia internamente all'azienda dove tutti lavorano per uno stesso obiettivo sia esternamente per migliorare la reputazione. Senza tutto questo il rischio di incappare in accuse di attivismo fittizio è elevato e finirebbe per rendere il tentativo di migliorare la propria immagine un fallimento oltre che peggiorare drasticamente la brand reputation.

A questa tematica si collega anche la **coerenza**, che deve esistere nel rapporto tra identità di marca e la causa sostenuta. Un brand che si impegna nell'attivismo deve sempre tenere a mente la propria identità, e può risultare complesso mantenere equilibrio e non tendere per convenienza a snaturarsi. Il rischio è sempre quello di cadere nel socialwashing.

Una terza sfida è rappresentata dalla **gestione delle reazioni contrarie**. Quando un brand si espone pubblicamente con queste modalità può capitare di dividere l'opinione pubblica, causare controversie o anche alienare alcuni segmenti clienti. Questo avviene soprattutto quando il brand per molto tempo è rimasto fedele al suo modo di operare e comunicare, creando grazie a queste caratteristiche una community solida. Quando si vanno a minare queste abitudini/certezze il pubblico reagisce d'impulso.

Torna sempre utile l'esempio di Nike e del grande clamore mediatico generato dalla campagna con Colin Kaepernick.

Vanno analizzate in questo caso due reazioni distinte: quella verso l'atleta e quella verso il brand.

Come riporta Mug Agency, il gesto di Kaepernick fece esplodere la discussione soprattutto sui social network. Alcuni tifosi considerarono la protesta di Kaepernick un gesto irrispettoso verso gli Stati Uniti e verso l'esercito americano comportando un rifiuto verso l'atleta con gesti eclatanti come bruciare la sua maglia, il clamore generato verso il pubblico e i malumori generati a livello dirigenziale sia di squadra

che di lega portarono purtroppo a interrompere la carriera di Colin, che dal canto suo fece fatica a competere nuovamente ad alti livelli probabilmente non reggendo al meglio la pressione.

Nike invece, con questa campagna scatenò un vero e proprio putiferio: l'hashtag #BoycottNike entrò in trending e ovunque si parlava di questa campagna.

Fu talmente sulla bocca di tutti che in un'intervista per Fox Donald Trump definì «inappropriata» la scelta di Nike, sostenendo che negli Stati Uniti ci sono molte persone che «onorano l'inno e la bandiera».

Le dichiarazioni di Trump alimentarono la discussione e tutti i seguaci del miliardario americano mostrarono supporto distruggendo e bruciando prodotti Nike.

L'azienda ha dimostrato una grande dose di coraggio per aver preso posizione su un tema delicato, estremamente politicizzato, estendendo la discussione su scala globale.

Facendolo ha fatto parlare di sé, in modo quasi gratuito, ha fidelizzato una parte di consumatori che in quel messaggio si riconoscevano.

Mug Agency riporta che si stima che nelle 24 ore successive alla pubblicazione del tweet da parte di Colin Kaepernick Nike abbia avuto un'esposizione mediatica quantificabile in oltre 43 milioni di dollari. L'enorme impatto della campagna ha prodotto effetti immediati anche sul lato economico: il prezzo delle azioni di Nike diminuì inizialmente per poi risalire raggiungendo il suo massimo storico, mentre, le vendite aumentarono del 31% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente⁵².

Da questo esempio si evince come gli effetti a catena che si generano prendendo posizioni forti tipiche di campagne di brand activism valide, se vengono gestite propriamente le reazioni, se alla base trovano autenticità e coerenza e se c'è equilibrio interno tra profitto e sostenibilità allora vengono superate tutte le criticità.

⁵² Mug Agency, «Brand Activism: il caso Nike e Kaepernick»
<https://www.mugagency.com/blog/brand-activism-il-caso-nike-e-kaepernick/>

Capitolo 4: Analisi Empirica

4.1 Introduzione all'analisi

In questo capitolo finale verrà fornita un'analisi approfondita di una serie di aziende operative nell'ambito dello sport con lo scopo di verificare, tramite la ricerca e l'utilizzo di dati accessibili, quanto e se nell'ambito di azioni concrete per la tutela dell'ambiente queste imprese agiscono.

Prima di presentare dati e metodologie vanno fatte alcune precisazioni utili a comprendere lo studio.

La prima selezione di imprese è stata effettuata ricercando tramite Google le più importanti aziende sportive del pianeta in modo da poter lavorare su brand riconosciuti e che potesse agevolarmi nella raccolta dati.

Tutti i dati e le informazioni riguardanti le aziende sono stati raccolti ove possibile dai rispettivi siti ufficiali e da documenti/report accessibili e consultabili al pubblico.

Dunque, l'assenza o incompletezza di determinate informazioni sono dovute all'impossibilità di trovarli o di assicurarne la validità; mentre le informazioni non direttamente correlabili a fonti dirette o ufficiali verranno segnalate con il riferimento consultabile.

Per la ricerca delle informazioni è stata utilizzata anche keywords inglesi per quei brand meno documentati o per nulla documentati in italiano.

Verranno effettuate delle analisi di tipo sia esplorativo che comparativo sui dati raccolti con alcuni grafici utili a comprendere meglio i concetti espressi per giungere poi a una tabella finale che cercherà tramite dei punteggi di valutare i brand per la loro sostenibilità in modo da rispondere alla domanda di ricerca.

4.2 Campione e metodologia

Il campione di studio come anticipato precedentemente è frutto dei risultati forniti dal motore di ricerca Google a seguito della richiesta di fornire una “*lista dei brand sportivi più importanti al mondo*”.

Da questa prima richiesta ho ottenuto un campione di 15 brand prettamente riguardanti attrezzatura e abbigliamento sportivo.

Un secondo e terzo input di ricerca più mirato a livello di segmento di mercato mi hanno permesso di espandere il campione a 34 brand.

Al fine di rendere il più coerente e confrontabile possibile le aziende tra di loro sono stati esclusi i club sportivi che avendo natura di base diversa dalle imprese selezionate sarebbero potute risultare poco influenti ai fini della ricerca.

Il campione definitivo di studio è dunque il seguente con annesso settore di attività:

Brand	Settore di attività
Nike	Abbigliamento e calzature sportive
Adidas	Abbigliamento e calzature sportive
Patagonia	Abbigliamento e attrezzature outdoor
Red Bull	Bevande energetiche
Puma	Abbigliamento e calzature sportive
Under Armour	Abbigliamento e calzature sportive
The North Face	Abbigliamento e attrezzature outdoor
REI	Vendita al dettaglio di attrezzature outdoor
Converse	Calzature

Reebok	Abbigliamento e calzature sportive
New Balance	Calzature
Asics	Abbigliamento e calzature sportive
Fila	Abbigliamento e calzature sportive
Lululemon	Abbigliamento sportivo e yoga
Columbia Sportswear	Abbigliamento e attrezzature outdoor
Mizuno	Abbigliamento e calzature sportive
Wilson	Attrezzature sportive (specialmente tennis)
Babolat	Attrezzature sportive (specialmente tennis)
ESPN	Network televisivo sportivo
Sky Sport (Sky)	Piattaforma televisiva sportiva
Fox sports (Fox)	Network televisivo sportivo
DAZN	Servizio di streaming sportivo
Gatorade (Pepsico)	Bevande sportive
Powerade (Coca Cola Co.)	Bevande sportive
Gu Energy	Integratori alimentari per sportivi
Clif Bar	Barrette energetiche e alimenti per sportivi

Nuun Hydration	Integratori per idratazione sportiva
Vega	Integratori alimentari e alimenti a base vegetale
Honey Stinger	Barrette energetiche e prodotti apistici per sportivi
UCAN	Integratori alimentari per sportivi
Hammer Nutrition	Integratori alimentari per sportivi
Tailwind Nutrition	Integratori per idratazione sportiva
PROBAR	Barrette energetiche e alimenti per sportivi
Body Armor (Coca Cola Co.)	Bevande sportive e idratanti

Figura 2 - Tabella brand e relativo settore di attività

Come si può notare alcuni brand presentano una seconda denominazione tra parentesi che fa riferimento alla compagnia o al brand del quale fanno parte o da cui sono stati acquisiti.

È importante segnalarlo perché talvolta le informazioni fanno riferimento non specificatamente al brand stesso ma al gruppo di appartenenza.

Nel caso di Converse è invece il contrario, è stato acquisito da Nike nel 2003, però l'ho considerato come brand a sé stante dato che opera ancora singolarmente pur facendo parte e ricevendo supporto dal gruppo Nike.

I settori così descritti sono stati successivamente riassunti e semplificati raggruppando così i brand in quattro macrosettori:

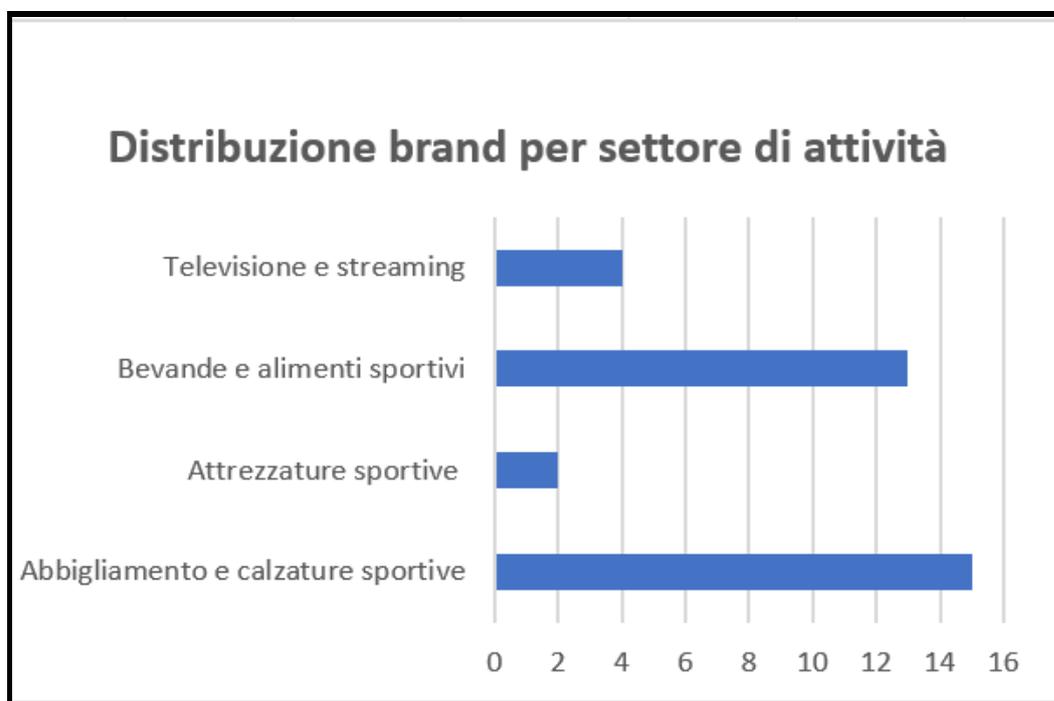


Figura 3 - Grafico distribuzione brand per settore

I brand, dunque, maggiormente analizzati sono quelli operativi nel settore dell'abbigliamento (44%) e della alimentazione (38%).

Televisione e streaming corrisponde al 12% e i due brand leader del mondo del tennis compongono il restante 6%.

Un dato interessante è quello sulla distribuzione geografica delle aziende che è la seguente:

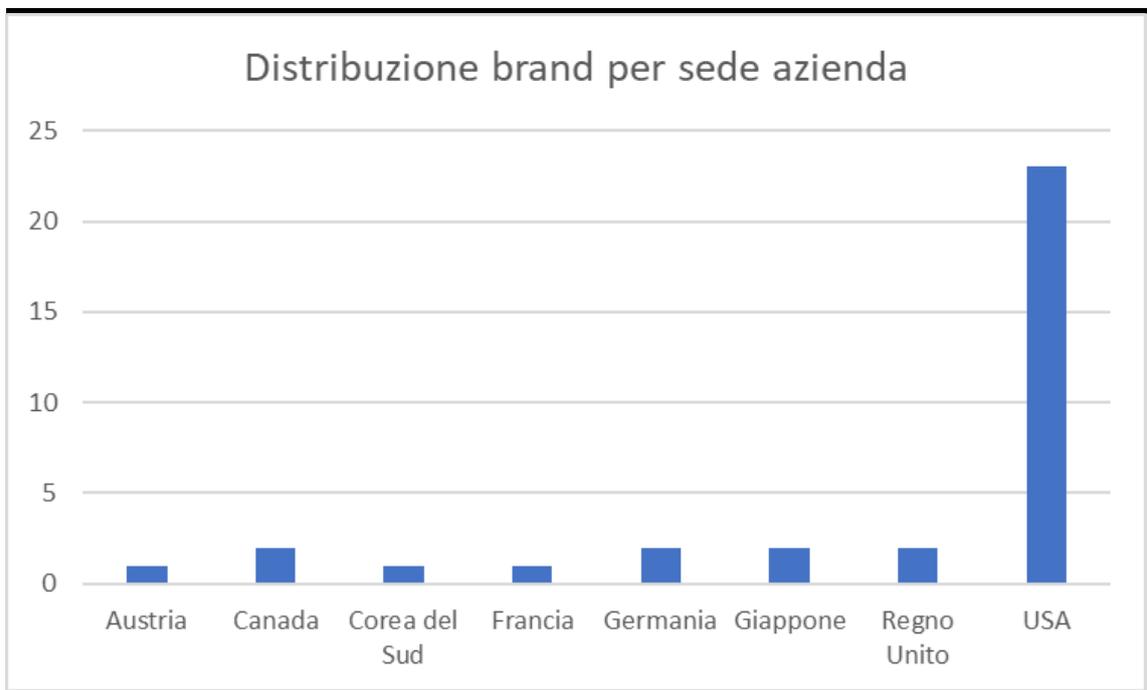


Figura 4 - Grafico distribuzione geografica brand

Il 68% delle aziende studiate ha sede negli USA che insieme al Canada compongono il 74% del campione con 25 sedi.

Gli stati europei insieme compongono il 18% del campione mentre l'asia è rappresentata dal 8% rimanente.

Disequilibrio netto che per il momento ci indica come gli USA siano leader del settore in termini di presenza e produttività ad alti livelli.

Ora che abbiamo un'idea globale delle aziende protagoniste e della loro posizione nel mondo posso illustrare le variabili di studio servite a creare un cluster di dati in Excel da cui sono originate le analisi.

- 1. Programmi di sostenibilità:** ricerca della presenza o meno di programmi di sostenibilità ambientale da parte dell'azienda attualmente.

Variabile dicotomica SI / NO

2. **Report di sostenibilità:** ricerca della pubblicazione dei report di sostenibilità ambientale da parte dell'azienda.
Variabile dicotomica SI (e in tal caso anno dell'ultima pubblicazione) / NO
3. **Certificazioni ambientali ottenute:** ricerca delle certificazioni ambientali ottenute e di che tipo.
4. **Carbon Footprint:** ricerca dell'impronta ambientale delle aziende, andando a verificare le emissioni di anidride carbonica durante l'anno fiscale più recente confrontandola con le annate precedenti.
Variabile numerica
5. **Fatturato:** variabile numerica relativa ai dati più recenti disponibili sul fatturato annuale dei brand.
Variabile numerica
6. **Corporate Knights Rank:** presenza del brand in questo ranking negli ultimi cinque anni.
Variabile dicotomica SI / NO
7. **B Corp.:** il fatto che l'azienda sia anche certificata come B Corp.
Variabile dicotomica SI / NO

4.3 Studio e Analisi dei dati

Oltre le due osservazioni su settore di attività e distribuzione geografica già effettuate in questo paragrafo verranno svolte ulteriori analisi sulla base dei parametri indicati per mettere a fuoco meglio le caratteristiche e le particolarità emerse dal database.

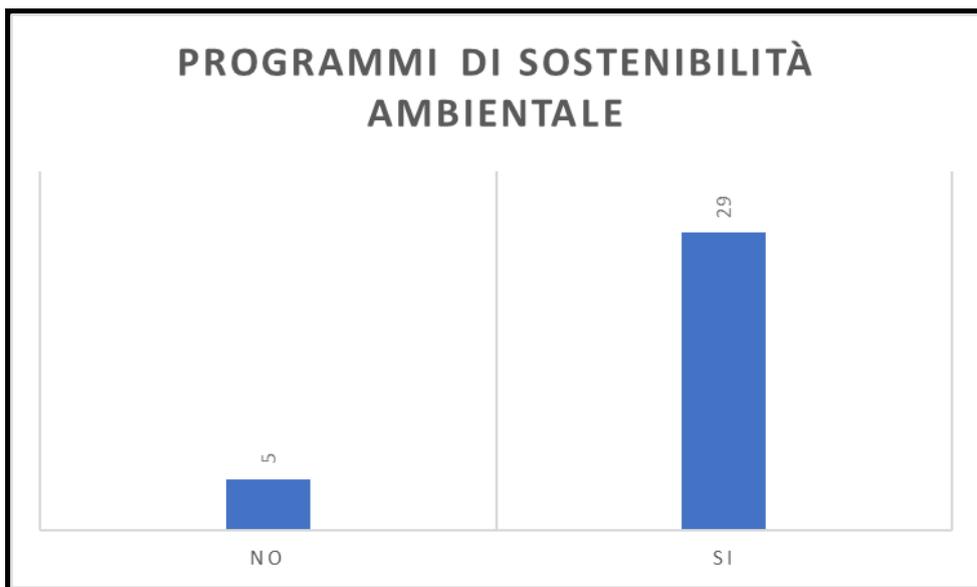


Figura 5 - Grafico distribuzione programmi di sostenibilità ambientale

Il grafico mostra come ben 29 brand su 34 hanno in atto dei **programmi di sostenibilità ambientale** ovvero l'85% del campione.

Ho considerato valido un programma quando l'ho trovato ben esplicitato nel sito ufficiale o nei report, con una sezione dedicata che ne spieghi idea, svolgimento e risultati. Quasi la totalità dei brand del gruppo 'SI', infatti, avevano una sezione 'sostenibilità' consultabile.

Gli unici cinque a non avere un programma esplicito e strutturato sono: Babolat, DAZN, UCAN, PROBAR e Body Armor.

Da questi dati emerge una positiva attività dei brand che si stanno impegnando a contribuire per una sostenibilità ambientale nuova e concreta.

Molti dei brand del gruppo SI hanno curato tramite storytelling soprattutto la parte introduttiva, mostrandosi recettivi alle dinamiche sociali e dimostrando al pubblico quanto meno le loro "green initiatives".

Prendendo in considerazione il **report di sostenibilità** ambientale invece dalla ricerca effettuata risulta questo:

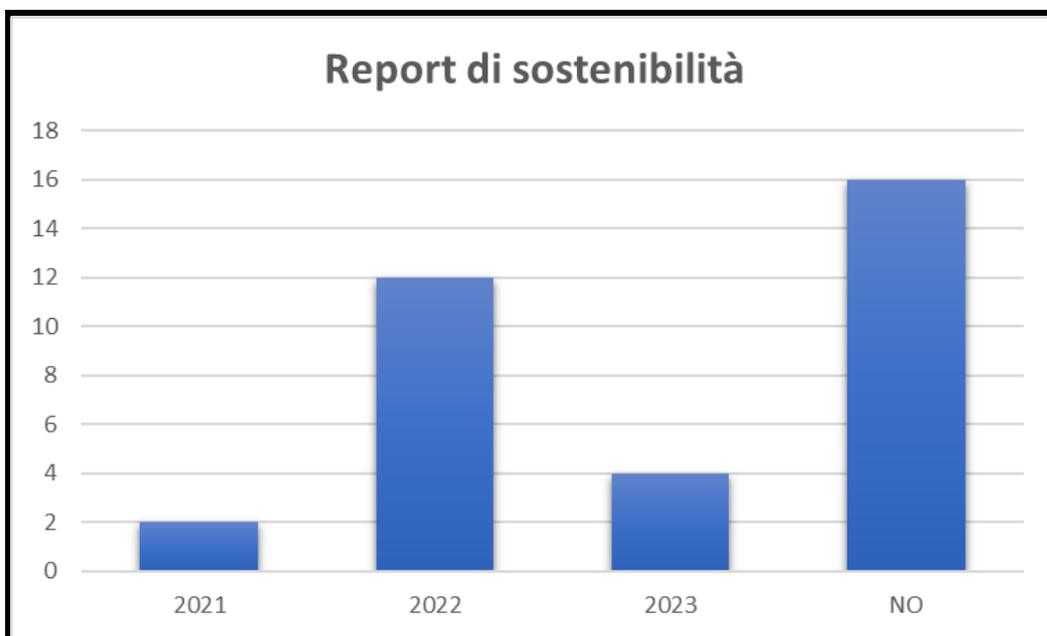


Figura 6 - Grafico distribuzione report di sostenibilità.

Ben il 47% delle aziende non riporta o non rende pubblico il report di sostenibilità, c'è quindi quasi equilibrio tra chi lo ha pubblicato e chi no.

Si nota come il 67% dei brand con report presente lo ha nella versione 2022 probabilmente a causa dell'anno fiscale di ogni azienda che può non corrispondere con quello solare.

Il fatto che comunque la maggior parte abbia il report 2022 lascia ben sperare sulla futura pubblicazione dell'edizione 2023.

I due brand con report 2021 sono Patagonia e Clif Bar.

Dato interessante è che dei 16 brand che non hanno pubblicato report ben 9, quindi il 56%, sono brand del settore alimentare.

Analizziamo ora le **certificazioni ambientali** ottenute dai brand:

Brand	certificazioni ambientali ottenute
Nike	EACs
Adidas	ISO 14001, ISO 50001
Patagonia	Bluesign Certification
Red Bull	ISO 14001
Puma	ISO 14001
Under Armour	non trovate
The North face	non trovate
REI	Climate Neutral certification, RECs, FSC Certification, Bluesign Certification
Converse	non trovate
Reebok	non trovate
New Balance	non trovate
Asics	ISO 14001
Fila	ISO 9001, ISO 14001
Lululemon	EACs
Columbia Sportswear	Bluesign Certification
Mizuno	ISO 14001, ISO 9001

Wilson	LC371
Babolat	non trovate
ESPN	non trovate
Sky Sport (Sky)	Albert Certification
Fox sports (Fox)	non trovate
DAZN	non trovate
Gatorade (Pepsico)	non trovate
Powerade (Coca Cola Co.)	non trovate
Gu Energy	non trovate
Clif Bar	USDA Organic Certification
Nuun Hydration	non trovate
Vega	non trovate
Honey Stinger	non trovate
UCAN	non trovate
Hammer Nutrition	non trovate
Tailwind Nutrition	non trovate
PROBAR	non trovate
Body Armor (Coca Cola Co.)	non trovate

Figura 7 - Tabella certificazioni ambientali

Sono state ricercate le principali certificazioni ambientali (alcune citate nell'elaborato precedentemente) dando spazio anche a delle certificazioni minori ma almeno impattanti in qualche modo a livello ambientale.

È stata esclusa in particolare una certificazione molto spesso esposta dai brand: la LEED Certification, perché riguardante l'edilizia e dunque la costruzione spesso dei quartier generali in maniera sostenibile.

Riassumendo le certificazioni trovate sono state le seguenti:

- **Energy Attribute Certificates (EACs)**⁵³ [2 aziende]
È la documentazione ufficiale per dimostrare il consumo di energia rinnovabile. Ogni EAC rappresenta la prova che 1 MWh di energia rinnovabile è stato prodotto e aggiunto alla rete. L'EAC è conforme al Protocollo sui gas a effetto serra ed è uno strumento riconosciuto dalle aziende per segnalare la riduzione delle emissioni di gas a effetto serra (CDP, RE100, RobecoSAM, DJSI) e migliorare il rating di sostenibilità.
- **Environmental management certification (ISO 14001)**⁵⁴ [6 aziende]
Ricordiamo la definizione: *È una norma internazionale ad adesione volontaria, applicabile a qualsiasi tipologia di organizzazione pubblica o privata, che specifica i requisiti di un sistema di gestione ambientale.*
- **Energy management (ISO 50001)**⁵⁵ [1 azienda]
Ricordiamo la definizione: *Offre alle organizzazioni di qualsiasi settore, sia private che pubbliche, delle strategie di gestione che hanno l'obiettivo di portare: un aumento dell'efficienza energetica, una riduzione dei costi, un miglioramento delle prestazioni energetiche, che vanno pertanto integrate nella gestione delle attività quotidiane dell'organizzazione.*

⁵³ «What Is an Energy Attribute Certificate – EAC?» <https://www.ecohz.com/wiki/what-is-an-energy-attribute-certificate-eac> .

⁵⁴ Vedi nota 41

⁵⁵ Vedi nota 42

- **Climate neutral certification**⁵⁶ [1 azienda]

Questo standard utilizza un metodo strutturato e vari strumenti per accelerare la politica climatica aziendale verso l'azzeramento delle emissioni di CO2 e renderla visibile agli stakeholder. Le aziende che ottengono questa certificazione possono utilizzare il marchio Climate Neutral Certified per l'organizzazione, prodotto o servizio. Climate Neutral Group, l'ente che rilascia la certificazione, è un Community Member approvato di ISEAL, l'associazione globale per gli standard di sostenibilità credibili.
- **Renewable Energy Certificates (RECs)**⁵⁷ [1 azienda]

Un REC (Renewable Energy Certificate) è un tipo di Energy Attribute Certificate (EAC) che rappresenta gli attributi ambientali della generazione di un megawattora (MWh) di energia prodotta da fonti rinnovabili.
- **Management of Quality (ISO 9001)**⁵⁸ [2 aziende]

Non propriamente di taglio ambientale ma facilmente integrabile alla ISO14001, fa riferimento alla gestione della qualità di una qualsiasi organizzazione.
- **FSC Certification**⁵⁹ [1 azienda]

Questa certificazione ambientale e sociale proviene dall'FSC, un'organizzazione globale che certifica le foreste sulla base di rigorosi standard di gestione forestale responsabile.

La certificazione FSC si applica al legno e ai prodotti a base di legno e copre un'ampia gamma di argomenti, tra cui la gestione ambientale, la conformità legale e normativa, il benessere sociale ed economico dei lavoratori, i diritti delle popolazioni indigene e il benessere sociale ed economico delle comunità.

⁵⁶ «Certification», <https://www.climateneutralgroup.com/en/a-to-zero-co2/certification/> .

⁵⁷ «What Are RECs?», <https://www.irecstandard.org/what-are-recs/>.

⁵⁸ «ISO 9001», <https://www.csqa.it/it-it/certificazioni/qualita/iso-9001> .

⁵⁹ «What Is FSC Certification?», <https://www.rei.com/learn/expert-advice/what-is-fsc-certification-and-why-you-should-look-for-it.html> .

- **LowCO2 certification LC 371**⁶⁰ [1 azienda]

Lo standard di certificazione LowCO2 è rivolto alle organizzazioni che desiderano ridurre le proprie emissioni di carbonio nel tempo, fissando obiettivi annuali di riduzione della CO2.

Consente alla azienda di comunicare il successo ottenuto nella riduzione delle emissioni di carbonio attraverso una percentuale visualizzata sul logo della certificazione.

- **Albert Certification**⁶¹ [1 azienda]

Albert è un'organizzazione ambientalista che mira a incoraggiare l'industria della produzione televisiva e cinematografica a ridurre i rifiuti e l'impronta di carbonio.

- **USDA Organic Certification**⁶² [1 azienda]

La certificazione biologica consente a un'azienda agricola o di trasformazione di vendere, etichettare e rappresentare i propri prodotti come biologici. Il marchio biologico offre ai consumatori maggiori possibilità di scelta sul mercato. L'USDA protegge le opzioni dei consumatori tutelando il marchio biologico.

Le aziende biologiche che violano i regolamenti dell'USDA sono soggette ad azioni di controllo, che possono includere sanzioni finanziarie o la sospensione/revoca del certificato biologico.

- **Bluesign Certification**⁶³ [3 aziende]

Lo standard bluesign offre un sistema di approvazione indipendente per l'industria tessile, che tiene conto dell'intero processo produttivo, riducendo al minimo l'impatto sull'ambiente (in particolare su emissioni di carbonio e

⁶⁰ «LC 371 Certification», <https://noco2.com.au/certification/>.

⁶¹ «Albert Sustainable Production Certification», loc. https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Albert_Sustainable_Production_Certification&oldid=168991335.

⁶² «Organic Certification and Accreditation | Agricultural Marketing Service», <https://www.ams.usda.gov/services/organic-certification>

⁶³ «Bluesign® Certification», <https://www.sgs.com/en/services/bluesign-certification> .

inquinamento dell'acqua) e salvaguardando la salute umana. Inoltre, aiuta a ridurre i costi di produzione, ad aumentare la competitività e l'innovazione, a vantaggio della vostra attività.

Salta subito all'occhio la presenza maggiore della certificazione ISO 14001 che è anche una delle più importanti, con 6 aziende che l'hanno ottenuta.

Però solo il 41% delle aziende possiede almeno una certificazione ambientale, meno della metà. Le certificazioni sono fondamentali in ottica di validazione del brand activism e l'assenza totale delle stesse non gioca a favore di questi brand.

Ancora una volta la maggioranza dei brand senza certificazioni sono quelli del settore alimentare con il 55% del campione.

Questi dati già forniscono importanti indicazioni sui settori maggiormente attivi e certificati, verranno comunque confrontati ulteriormente nell'analisi comparata.

REI è il brand con più certificazioni in assoluto del campione, ben 4 e in generale il 75% dei brand di abbigliamento ha almeno una certificazione attiva.

SKY è l'unica azienda del settore televisivo ad avere una certificazione, sottolineandone l'impegno ecologico nei confronti dei diretti concorrenti allo stesso modo di RedBull e Clif Bar nel settore alimentare.

Procediamo ora con l'ultima e forse più interessante analisi esplorativa, riguardante la **carbon footprint** aziendale⁶⁴.

La carbon footprint, letteralmente impronta di carbonio, è il parametro che, meglio di qualunque altra variabile, permette di determinare gli impatti ambientali che le attività di origine antropica hanno sul riscaldamento globale del Pianeta e dunque sull'ambiente.

Le imprese hanno cominciato a rendere pubblici questi dati grazie al protocollo di Kyoto del 1997, che ha concordato per la prima volta nella storia obiettivi e misure vincolanti per combattere il cambiamento climatico. Questo accordo ha costituito la

⁶⁴ Tutte le informazioni sulle 'scope emissions' si trovano qui: «Guida completa per comprendere le emissioni Scope 1, 2 e 3», <https://www.climatepartner.com/it/guida-completa-per-comprendere-le-emissioni-scope-1-2-e-3>.

base per il Greenhouse gas protocol (GHG) che si è successivamente occupato di classificare le emissioni di gas serra.

Per ogni azienda per la quale si sono trovati dati certi, si è cercato di vedere quante sono state le emissioni di Co2 in tonnellate nell'anno corrente o l'ultimo dichiarato e metterle a confronto con le precedenti in modo da ottenere un dato numerico che evidenziasse un miglioramento o un peggioramento.

Il calcolo della carbon footprint prevede come dicevamo la pubblicazione delle emissioni che vengono classificate in tre gruppi:

- **Scope 1 (emissioni dirette):** Comprendono le emissioni dirette delle fonti di proprietà o controllate dall'azienda oltre che le emissioni di processo rilasciate durante i processi industriali e la produzione in loco (ad esempio, fumi di fabbrica, sostanze chimiche).
- **Scope 2 (emissioni indirette):** comprendono le emissioni indirette di gas a effetto serra derivanti dall'energia acquistata o acquisita, come l'elettricità, il vapore, il calore o il raffreddamento, generati fuori sede e consumati dall'azienda.
- **Scope 3 (emissioni indirette della catena del valore):** comprende tutte le emissioni indirette che si verificano nella catena del valore di un'azienda dichiarante. Per fare una chiara distinzione tra le categorie Scope 2 e Scope 3, l'Agenzia statunitense per la US Environmental Protection Agency (EPA) descrive le emissioni Scope 3 come *"il risultato di attività provenienti da beni non posseduti o controllati dall'organizzazione che redige il bilancio, ma che l'organizzazione impatta indirettamente nella sua catena del valore"*.

Il GHG Protocol poi divide ulteriormente le emissioni scope 3 in Upstream e Downstream e le classifica in 15 diverse categorie.

Non essendoci un metodo univoco per comunicare questi dati è stata complessa la ricerca delle informazioni, avvenuta spulciando tutti i report di sostenibilità/finanziari delle aziende, i siti ufficiali o i siti di finanza e mercato che si occupano di raccogliere e comunicare queste informazioni. Per lo stesso motivo alcuni brand comunicavano le emissioni specificando tutte le scope divise, altre in un conteggio globale. Per comodità e per cercare di individuare prettamente le

emissioni imputabili all'azienda e le sue azioni, quando possibili sono state selezionate solo le emissioni scope 1 e 2.

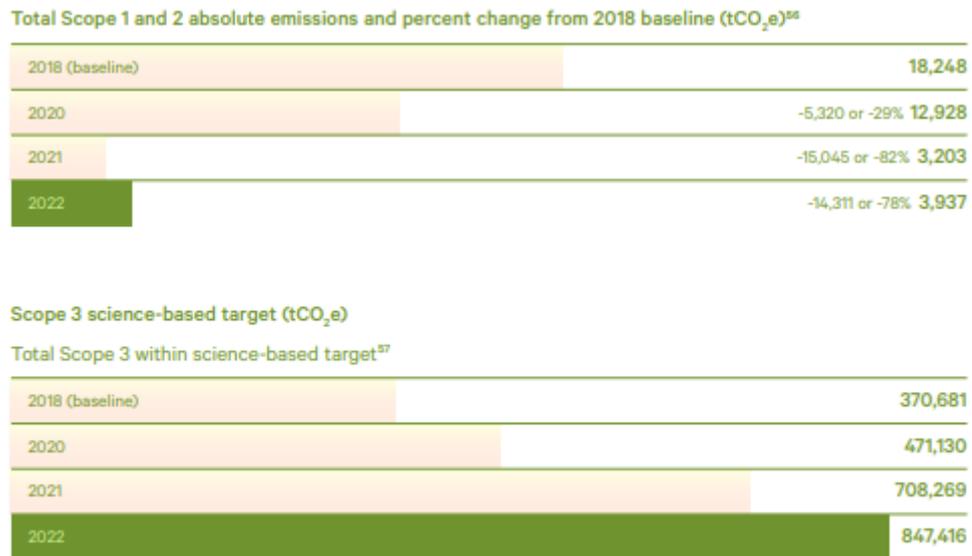


Figura 8 - Esempio tabella carbon footprint di Lululemon 2022

Il modo più efficace per mostrare i dati raccolti è la tabella sottostante:

Brand	Carbon Footprint in tonnellate (2022)	Carbon Footprint prec.	plus / minus
Nike	10.029.529	9.483.676	+5%
Adidas	164.149	138.410	+18%
Patagonia	102.658*	228.440	-56%
Red Bull	0	0	0
Puma	41,734	47.707	-13%
Under Armour	0	0	0
The north face	0	0	0
REI	1.474.417	1.164.292	+26%
Converse	0		0
Reebok	0		0
New Balance	10.503*	15.467	-33%
Asics	24.066	30.858	-22%
Fila	6.201	3.750	+65%
Lululemon	3.937	18.248	-79%
Columbia Sportswear	22.351	0	0
Mizuno	14.327	0	0
Wilson	0	0	0
Babolat	0	0	0
ESPN	0	0	0
Sky Sport (Sky)	32.337	73.020	-56%
Fox sports (Fox)	75.413	78.025	-4%
DAZN	0	0	0

Gatorade (Pepsico)	61.000.000	59.000.000	+3%
Powerade (Coca Cola Co.)	7.900.000	0	-7%
Gu Energy	0	0	0
Clif Bar	15.805*	18.377	-14%
Nuun Hydration	0	0	0
Vega	0	0	0
Honey Stinger	0	0	0
UCAN	0	0	0
Hammer Nutrition	0	0	0
Tailwind Nutrition	0	0	0
PROBAR	0	0	0
Body Armor (Coca Cola Co.)	7.900.000	0	-7%

Figura 9 - Tabella carbon footprint dei brand

I valori con asterisco fanno riferimento alle emissioni del 2021 e non 2022

La tabella mostra nettamente quali imprese hanno pubblicato la loro impronta ecologica e quanto è migliorata o peggiorata nel tempo. Non c'è un riferimento temporale omogeneo per quanto riguarda i dati del passato dato che ogni azienda aveva una baseline di partenza diversa. La maggior parte, comunque, si aggira tra il 2015 e il 2018, ma sono diversi anche i brand che hanno mostrato i paragoni solo negli ultimi due/tre anni.

Due casi particolari sono Columbia e Mizuno che hanno reso disponibili i report del 2022 ma non sono stati trovati dati chiari del passato. Ulteriore caso di menzione è Coca-Cola che ha fornito i dati del 2022 indicando una riduzione globale del 7% senza però fornire i dettagli negli anni precedenti.

Si nota come a seconda della dimensione dell'azienda (vedremo dopo i fatturati) sono anche ampiamente diverse le quantità di Co2 emesse: Gatorade, che fa parte

del colosso Pepsico, ha contribuito ovviamente solo in parte alle 61 milioni di tonnellate emesse nel 2022 ma è l'unico dato disponibile che possa riguardarlo, al contrario Clif Bar è responsabile di un'emissione di Co2 infinitamente minore con 15.805 tonnellate. Clif Bar inoltre emerge ancora in positivo rispetto ai compagni di settore essendo l'unica (esclusi Body Armor e Powerade associati a Coca-Cola e Gatorade associata a Pepsico) impresa autonoma dell'ambito alimentare a pubblicare i dati, oltre che essere di conseguenza l'unica in miglioramento di emissioni.

Il brand in generale che spicca in positivo dall'analisi è Lululemon con una vistosa diminuzione delle emissioni del 79% dal 2018 al 2022 a cui seguono Sky e Patagonia con entrambi il 56% di riduzione delle emissioni in un periodo simile ('18-'22 Sky e '19-'22 Patagonia).

Il peggior brand invece è Puma con un netto +65% in soli 3 anni, seguito da REI con un meno fragoroso +26%. Attenuante per il brand coreano le effettive ridotte emissioni nette in confronto a tanti altri brand.

Globalmente il 66% delle aziende ha migliorato le proprie emissioni ed è sicuramente un dato molto positivo seppur hanno contribuito solo il 44% dei brand e risulta sempre una voragine informativa nei brand alimentari americani: solo il 30% è partecipe, nel 70% opposto stupisce la presenza di RedBull.

Osservazioni

Questo primo blocco di analisi ci ha permesso di inquadrare globalmente le imprese e verificare subito se per queste variabili possono considerarsi buone aziende e realmente dei brand attivisti.

Alla luce di queste analisi i brand peggiori sono sicuramente Babolat, PRO BAR e UCAN che sono gli unici a non avere né un chiaro programma di sostenibilità ambientale né un report di sostenibilità consultabile né tantomeno certificazioni ambientali o una carbon footprint chiara.

Mentre il settore che è tendenzialmente parso in negativo è certamente quello delle bevande e alimenti sportivi.

La prossima e ultima sezione dell'elaborato cercherà di confrontare nuovamente i brand e questi dati con ulteriori variabili definibili secondarie per dare ulteriore profondità alla ricerca e cercare di dare una complessiva risposta finale alla domanda di ricerca.

Per affrontare queste ultime analisi è necessario mostrare le ultime variabili che danno spessore all'indagine.

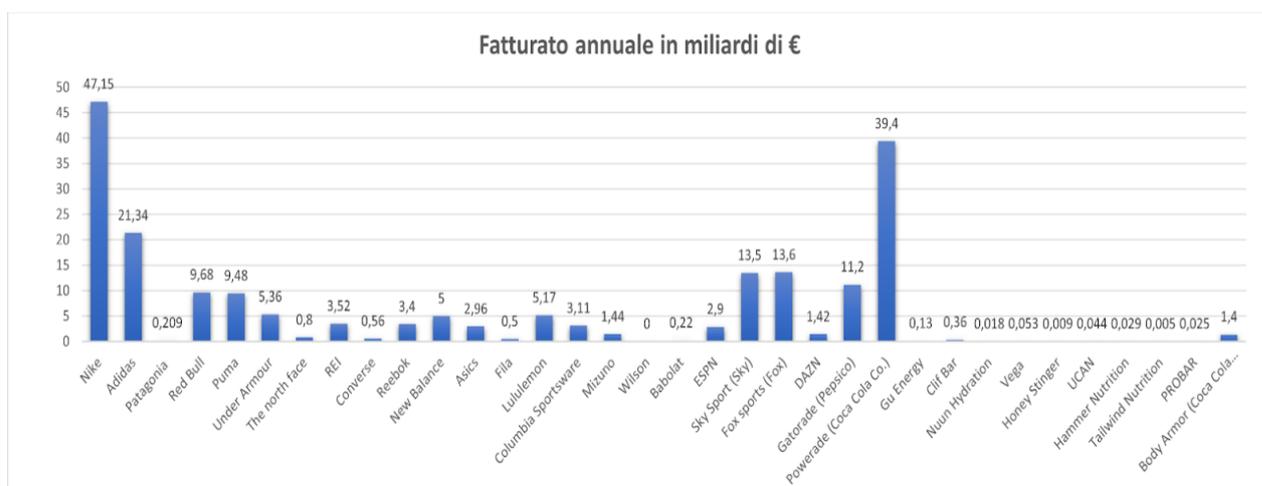


Figura 10 - Grafico fatturato annuale dei brand

Il grafico mostra il fatturato annuale di tutte le aziende partecipanti all'indagine dove spiccano ampiamente Nike e Powerade (Coca-Cola) di gran lunga superiori alla media, seguono con altri ottimi risultati Adidas, Sky, Fox e Gatorade (Pepsico) che rompono la soglia dei dieci miliardi.

Altrettanto evidente la differenza nei brand alimentari fatta eccezione per il colosso Red Bull e Body Armor non ci si avvicina neanche al mezzo miliardo di fatturato annuale.

Questi dati impongono delle riflessioni se posti in relazione a quelli raccolti precedentemente.

Viene da chiedersi se questa disparità influisce sulla credibilità delle azioni di sostenibilità e la risposta non trova grandi conferme.

I brand sopra i 10 mld di fatturato (6) quindi quelli più grandi e impattanti globalmente non sono completamente considerabili brand attivisti se non nei soli

casi di **Sky e Adidas, quindi il 33%**, che rispondono positivamente ad ogni variabile studiata. Considero anche Adidas nonostante la carbon footprint negativa per due motivi: il primo è che il brand tedesco ha registrato quel peggioramento soltanto nell'ultimo anno, il che può essere dovuto in primis al fatto che nel 2021 ancora non usciti definitivamente dalla pandemia tutte le aziende producevano e consumavano meno che in anni standard ed ecco che si giustificherebbe l'aumento del 18% nel 2022 anno di ripresa. Ovviamente questa considerazione è valida per tutte le aziende.

Secondo motivo è dato dalla presenza di Adidas per 5 anni consecutivi nell'indice *Corporate Knights Global 100* che stila ogni anno i 100 brand più sostenibili al mondo con almeno 1 miliardo di fatturato⁶⁵ ⁶⁶.

La presenza di Adidas dal 2019 al 2023 rispettivamente in 84esima, 55esima, 76esima, 82esima e 66esima posizione compensa ampiamente il deficit riguardante l'impronta ambientale. L'unico altro brand del campione a partecipare in questo indice è Puma nel 2022 e 2023 rispettivamente in 77esima e 47esima posizione.

Dunque, con la percentuale vista di 33% non è possibile affermare che solo i brand con alto fatturato hanno la possibilità di agire concretamente per la sostenibilità ambientale.

⁶⁵ Corporate Knights Inc. è una B Corp. leader nei media e nella ricerca sull'economia sostenibile.

Fondata nel 2002 da Toby A. Heaps, Paul Fenger e Peter Diplaros, Corporate Knights si impegna a promuovere un sistema economico in cui sia le persone che il pianeta possano prosperare. L'elenco viene annunciato ogni anno durante il World Economic Forum di Davos, in Svizzera.

⁶⁶ «About Us», <https://www.corporateknights.com/about-us/> .

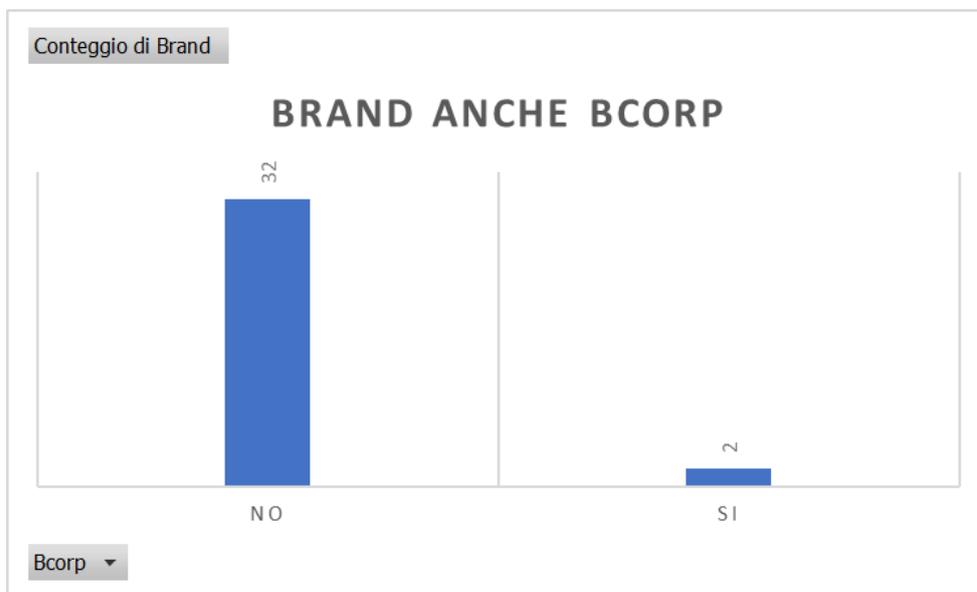


Figura 11 - Grafico distribuzione B Corp. certification

Il seguente grafico invece serve a dar merito a due aziende: Patagonia e Nuun Hydration che hanno il merito di essere le uniche due aziende studiate ad essere una B Corp. certificata. La B Corp. certification identifica le aziende che, oltre ad avere obiettivi di profitto, rispondono ai più alti standard di performance sociali e ambientali, trasparenza e accountability.

È stata considerata una variabile secondaria come l'indice di Corporate Knights, saranno entrambe utili nella valutazione finale.

4.4 Valutazione conclusiva dei brand

Per cercare di dare una possibile risposta a una domanda di ricerca complessa come quella di questa tesi ho ritenuto opportuno cercare di valutare i brand con un punteggio numerico stabilendo una soglia minima logica al di sotto della quale il brand NON si dovrebbe ritenere attivista al 100%. Non posso arrogarmi il diritto di giudicare in tal senso le imprese; rimane dunque un metodo ritenuto consono alla portata dell'indagine.

Per valutare i brand sono stati assegnati dei punti principali da 1 a 4 che corrispondono sostanzialmente alle variabili primarie dell'indagine:

- Il brand ha in attivo programmi di sostenibilità ambientale? Si = 1pt
- Il brand ha pubblicato il report di sostenibilità? Si = 1pt
- Il brand possiede delle certificazioni ambientali? Si = 1pt
- Il brand ha migliorato la propria carbon footprint? Si = 1pt

A questo si aggiungono le variabili secondarie ovvero la presenza nella Corporate Knights Top 100 ed essere certificati B Corp. Entrambi valgono sempre 1 punto e possono essere così una valorizzazione ulteriore oppure sopperire all'assenza di uno dei punti principali.

Dunque, secondo questa indagine un brand può considerarsi realmente attivo a livello ambientale e non può essere accusato di propaganda se ottiene un risultato di almeno 4 punti.

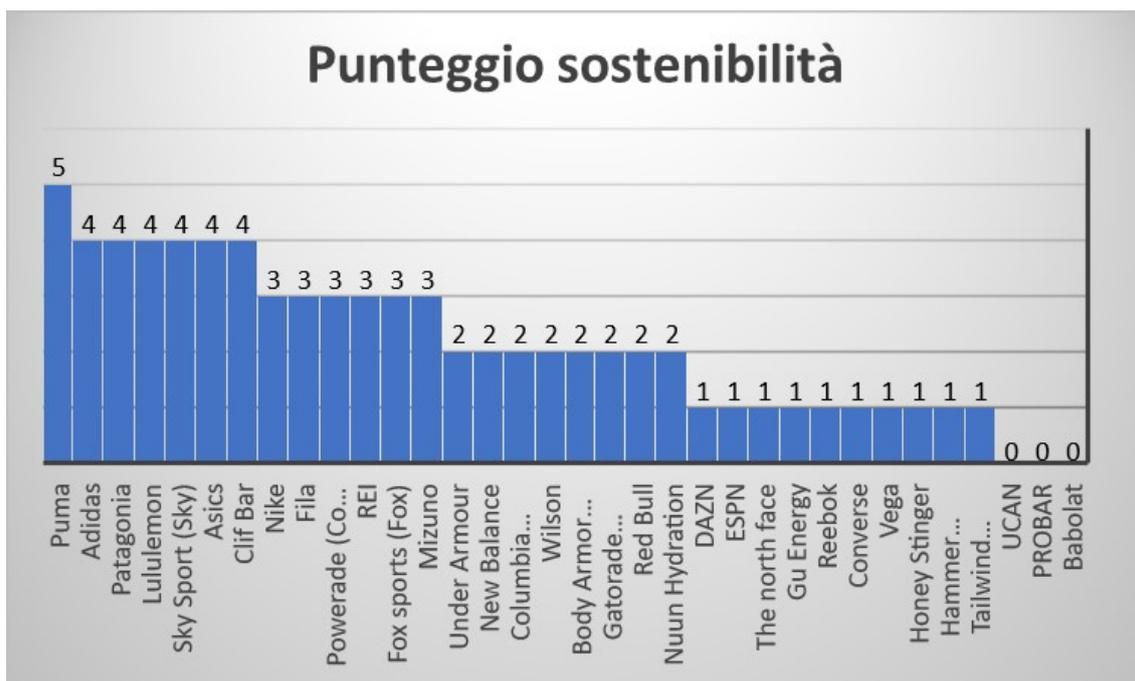


Figura 12 - Punteggi sostenibilità

Il grafico elegge Puma come brand migliore del campione con il maggior punteggio grazie alla presenza nella Corporate Knights e ai risultati positivi raccolti per tutte le variabili principali.

Raggiungono il punteggio sufficiente anche Adidas, Patagonia, Lululemon, Sky, Asics e Clif Bar.

Falliscono completamente i già citati UCAN, PROBAR e Babolat.

4.4.1 - Considerazioni finali

La percentuale di brand che superano lo studio è un basso 20%, considerando una certa soglia di errore e includendo anche i brand con 3 punti raggiungiamo il 38%. Dato negativo.

Ben il 71% dei brand con punteggio positivo appartiene al settore dell'abbigliamento e calzature sportive che si può dunque considerare il settore di attività più valido dove trovare dell'attivismo credibile da parte dei brand che ne fanno parte.

Tra i brand con i risultati peggiori (0/1 punto) il 53% riguarda imprese del settore alimentare che ancora si conferma quello più negativo, fatta eccezione per i 3 colossi Red Bull, Coca-Cola e Pepsico che tengono livelli medio alti.

Conclusioni

Questa tesi si poneva un obiettivo molto ambizioso. Cercare di comprendere se nel mondo sportivo le aziende più importanti nei vari settori di attività compissero azioni di brand activism reali e non soltanto di facciata, facendo dunque della propaganda.

Per cercare di dare una risposta si è deciso di analizzare i brand dal punto di vista ambientale, ricercando tracce concrete del loro operato rispondendo a diverse variabili.

Per arrivare a questo punto si è partiti dalla comprensione del tema, molto fresco ancora e ricco di zone grigie che rendono più tortuosa la comprensione, studiando il brand activism dalle sue origini come CSR e calandolo nel contesto del marketing sportivo, approfondendo nel mezzo alcune dinamiche chiave dell'attivismo e della sponsorizzazione aziendale.

Si è continuato analizzando i modelli di brand activism e gli strumenti utili a valutarlo senza nascondersi di fronte alle criticità che questo tema nasconde.

Infine, con uno studio partito da una meticolosa raccolta di dati si è cercato di trovare risposte sul campo, nella realtà dei fatti.

Come anche detto in precedenza la difformità di comunicazione dei dati ha reso complessa la valutazione ma si è giunti alla conclusione che con le informazioni a disposizione il mondo sportivo nell'ambito dell'attivismo per l'ambiente non è ancora completamente trasparente.

Soltanto pochi brand, il 20% del totale, si sono mostrati dei casi credibili dimostrando di agire in favore dell'ambiente in maniera concreta soprattutto se correlato al fatto che l'85% dei brand sostiene di avere dei programmi di sostenibilità ambientale

Complessivamente sono più le aziende che hanno fornito meno informazioni piuttosto che quelle risultate completamente trasparenti.

Il settore dell'alimentazione è quello più indietro sicuramente, dove le realtà più piccole e non inglobate a grandi compagnie non si sono mostrate concretamente valide per le questioni ambientali.

Al contrario abbigliamento e televisione spesso supportano le grandi quantità di proposte e programmi eco friendly con fatti reali e dati concreti.

Indice delle figure

Figura 1 - Piramide di Keller.....	22
Figura 2 - Tabella brand e relativo settore di attività.....	55
Figura 3 - Grafico distribuzione brand per settore.....	56
Figura 4 - Grafico distribuzione geografica brand.....	57
Figura 5 - Grafico distribuzione programmi di sostenibilità ambientale.....	59
Figura 6 - Grafico distribuzione report di sostenibilità.....	60
Figura 7 - Tabella certificazioni ambientali.....	62
Figura 8 - Esempio tabella carbon footprint di Lululemon 2022.....	68
Figura 9 - Tabella carbon footprint dei brand.....	70
Figura 10 - Grafico fatturato annuale dei brand.....	72
Figura 11 - Grafico distribuzione B Corp. certification.....	74
Figura 12 - Punteggi sostenibilità.....	76

Bibliografia

- 2B. «LCA: cos'è, a cosa serve nel 2023». 2B. Consultato 5 novembre 2023. <https://to-be.it/soluzioni/life-cycle-assessment/>.
- Aaker, David. *Building strong brands*. 2010^a ed. Simon & Schuster Ltd, s.d.
- Aaker, David. *Managing brand equity*. 1991^a ed. Free Press, s.d.
- Adidas. «Adidas - Climate Change and Decarbonization». Consultato 15 novembre 2023. <https://www.adidas-group.com/en/sustainability/environmental-impacts/climate-change-and-decarbonization/>.
- Adidas. «Rooted in Our Purpose». adidas Annual Report 2022. Consultato 17 novembre 2023. <https://report.adidas-group.com/2022/en/group-management-report-our-company/sustainability/rooted-in-our-purpose.html>.
- Adidas. «Sostenibilità | La nostra missione | adidas». adidas Italia. Consultato 13 novembre 2023. <https://www.adidas.it/sustainability/our-mission>.
- Amazon Web Services, Inc. «Cos'è l'analisi del sentiment? - Spiegazione dell'analisi del sentiment - AWS». Amazon Web Services, Inc. Consultato 5 novembre 2023. <https://aws.amazon.com/it/what-is/sentiment-analysis/>.
- ASICS. «ASICS Global - The Official Corporate Website for ASICS and Its Affiliates». Consultato 27 novembre 2023. https://corp.asics.com/en/csr/csr_reporting.
- Assoune, Alex. «Converse». Panaprium, 00:01 100d.C. <https://www.panaprium.com/blogs/i/converse>.
- B Corporation. «Find a B Corp». Consultato 19 novembre 2023. <https://www.bcorporation.net/en-us/find-a-b-corp>.
- Babudro, Piero. «Esempi di Storytelling: 21 narrazioni digitali di successo». *SegnaleZero*® (blog), 28 aprile 2019. <https://www.segnalezero.com/esempi-di-storytelling/>.
- Barcatta, Veruseka. «Marketing Sportivo cos'è e come farlo oggi». Digital-coach.com, 27 febbraio 2020. <https://www.digital-coach.com/it/blog/case-histories/marketing-sportivo/>.
- Brown, R. Howard. *Social responsibility of the businessman*. 1953^a ed. New York: Harper & Row, s.d.
- Carrol, Archie B. *Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct*. 1999^a ed. Georgia: University of Georgia, s.d.
- Chiodo, Erminia. «11 indicatori da controllare per una strategia di marketing vincente». *L'Eco della Stampa* (blog), 3 ottobre 2023. <https://www.ecostampa.it/blog/11-indicatori-da-controllare-per-una-strategia-di-marketing-vincente/>.
- Clif Bar. «CLIF Annual Report 2021». clif-annual-report. Consultato 14 novembre 2023. <https://annual-report.clifbar.com/>.

- Clif Bar. «3 Sustainability Certifications You Should Know | Clif Bar». Consultato 19 novembre 2023. <https://www.clifbar.com/stories/sustainability-certifications-and-seals>.
- Climate Neutral Group. «Certification». Climate Neutral Group. Consultato 23 novembre 2023. <https://www.climateneutralgroup.com/en/a-to-zero-co2/certification/>.
- Climate partner. «Guida completa per comprendere le emissioni Scope 1, 2 e 3». ClimatePartner. Consultato 24 novembre 2023. <https://www.climatepartner.com/it/guida-completa-per-comprendere-le-emissioni-scope-1-2-e-3>.
- Columbia Sportswear. «Corporate Responsibility | Columbia Sportswear». Consultato 27 novembre 2023. <https://www.columbia.com/corporate-responsibility/>.
- Corporate Knights. «2020 Global 100 Ranking». *Corporate Knights* (blog), 21 gennaio 2020. <https://www.corporateknights.com/rankings/global-100-rankings/2020-global-100-rankings/2020-global-100-ranking/>.
- Corporate Knights. «About Us». *Corporate Knights* (blog). Consultato 25 novembre 2023. <https://www.corporateknights.com/about-us/>.
- Corporate Knights. «The 100 Most Sustainable Corporations of 2022». *Corporate Knights* (blog), 19 gennaio 2022. <https://www.corporateknights.com/rankings/global-100-rankings/2022-global-100-rankings/100-most-sustainable-corporations-of-2022/>.
- Corradini, Isabella, e Enrico Nardelli. *La reputazione aziendale. Aspetti sociali, di misurazione e di gestione*. 2015^a ed. Franco Angeli, s.d.
- CSQA. «ISO 9001». Consultato 23 novembre 2023. <https://www.csqa.it/it-it/certificazioni/qualita/iso-9001>.
- CSQA. «ISO 14001». Consultato 5 novembre 2023. <https://www.csqa.it/it-it/certificazioni/sostenibilita/iso-14001>.
- CSQA. «ISO 50001». Consultato 5 novembre 2023. <https://www.csqa.it/it-it/certificazioni/sostenibilita/iso-50001>.
- CSR: *Calcio Social Responsibility - Strategia 2030 | Inside Serie A | Serie A TIM 2023/24*, 2023. https://www.youtube.com/watch?v=XO_B1Q8QbA0.
- Cuofano, Gennaro. «Cos'è la piramide della RSI? La piramide della CSR in poche parole». FourWeekMBA, 8 agosto 2023. <https://fourweekmba.com/it/piramide-csr/>.
- Customare Gauge. «6 Customer Experience Management Frameworks For 2023». CustomerGauge. Consultato 12 ottobre 2023. <https://customergauge.com/blog/customer-experience-management-framework>.
- DAZN. «Social Impact». DAZN. Consultato 27 novembre 2023. <https://dazngroup.com/social-impact/>.
- Digital4. «Corporate Social Responsibility (CSR): cos'è e perché è strategica». *Digital4* (blog), 17 luglio 2023. <https://www.digital4.biz/executive/corporate-social-responsibility-csr-cosa-e-perche-strategica/>.

- Digital4. «Il Brand Activism secondo Kotler: dal purpose all'azione concreta». *Digital4* (blog), 4 febbraio 2021. <https://www.digital4.biz/marketing/brand-activism-kotler-la-responsabilita-sociale-diventa-azione-concreta/>.
- EcoHz. «What Is an Energy Attribute Certificate – EAC?» Consultato 23 novembre 2023. <https://www.ecohz.com/wiki/what-is-an-energy-attribute-certificate-eac>.
- Ego, Agenzia. «Il Brand Activism è un modo di essere - Agenzia EGO NewCom». *EGO NewCom* (blog), 7 aprile 2021. <https://www.egonewcom.com/marketing-strategic-planning-blog/il-brand-activism-e-un-modo-di-essere/>.
- Ego, Agenzia «La corporate social responsibility guarda al futuro - Agenzia EGO NewCom». *EGO NewCom* (blog), 2 aprile 2021. <https://www.egonewcom.com/marketing-strategic-planning-blog/la-corporate-social-responsibility-guarda-al-futuro/>.
- ESG360. «Carbon Footprint, cos'è e perché è un vantaggio competitivo». *ESG360* (blog), 5 luglio 2023. <https://www.esg360.it/environmental/carbon-footprint-cose-come-si-misura-perche-e-importante-conoscerla/>.
- ESPN. «Environmental Sustainability». ESPN.com, 15 dicembre 2014. https://www.espn.com/espn/citizenship/story/_/page/sustainability/environmental-sustainability.
- FILA. «SUSTAINABILITY - FILA Holdings Corp.» Consultato 27 novembre 2023. https://www.filaholdings.com/en/sustainability/fila_impact.asp.
- Finanza Repubblica. «IGI 2023: Eni, Hera e Poste Italiane guidano Top10 dell'Integrated Governance Index». Consultato 26 novembre 2023. https://finanza.repubblica.it/News/2023/06/14/igi_2023_eni_hera_e_poste_italiane_guidano_to_p10_dellintegrated_governance_index-119/.
- Forbes. «Brand sportivi di maggior valore: Puma entra nella classifica Forbes Fab 40». Consultato 7 novembre 2023. <https://forbes.it/2019/10/21/brand-sportivi-di-maggior-valore-classifica-forbes-fab-40-puma/>.
- Friedman, Milton. *Capitalism and freedom*. 1962^a ed. Chicago: University of Chicago Press, s.d.
- Gabrielli & Partner. «Marketing sportivo: quando l'azienda entra in gioco». Consultato 23 ottobre 2023. <https://gabriellipartner.com/it/blog/marketing-operativo/parliamo-di-sport-marketing>.
- Granato, Gabriele. «Lo sport tra marketing e fenomeno sociale». *Inside Marketing* (blog), 27 ottobre 2023. <https://www.insidemarketing.it/sport-tra-marketing-e-fenomeno-sociale/>.
- GU Energy Labs. «Join the Brigade». GU Energy Labs. Consultato 14 novembre 2023. <https://guenergy.com/pages/terracycle>.
- Hayes, Adam. «Market Share: What It Is and the Formula for Calculating It». Investopedia. Consultato 5 novembre 2023. <https://www.investopedia.com/terms/m/marketshare.asp>.
- Honey Stinger. «Community». Honey Stinger. Consultato 17 novembre 2023. <https://honeystinger.com/pages/community>.
- Honey Stinger. «How Your Feet Meet the Earth». Honey Stinger. Consultato 14 novembre 2023. <https://honeystinger.com/blogs/blog/how-your-feet-meet-the-earth>.

- InSic, Redazione. «Il sistema di certificazione ambientale EMAS: cos'è e come funziona». *InSic* (blog), 2 settembre 2022. <https://www.insic.it/tutela-ambientale/emas-cose-e-come-funziona-il-sistema-di-certificazione-ambientale-europeo/>.
- Inside Marketing. «Brand awareness cos'è, definizione e perchè è importante». *Inside Marketing* (blog). Consultato 6 novembre 2023. <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/brand-awareness/>.
- Inside Marketing. «Brand equity: definizione e caratteristiche». *Inside Marketing* (blog). Consultato 20 ottobre 2023. <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/brand-equity/>.
- Inside Marketing. «Brand reputation: cos'è, come gestirla e come difenderla». *Inside Marketing* (blog). Consultato 6 novembre 2023. <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/brand-reputation/>.
- I-REC Standard. «What Are RECs?» *I-REC Standard* (blog). Consultato 23 novembre 2023. <https://www.irecstandard.org/what-are-recs/>.
- Keller, Kevin. *Strategic brand management*. 2012^a ed. Pearson, s.d.
- Kolkowska, Natalia. «Is Reebok's Sustainable Practices Improving?» *Sustainable Review* (blog), 9 giugno 2023. <https://sustainablereview.com/reebok-a-comprehensive-analysis-on-their-ethical-stance/>.
- Kotler, Philip, e Nancy Lee. *CSR: Doing the most good for your company and your cause*. 2004^a ed. Wiley, s.d.
- Kotler, Philip, e Christian Sarkar. *Brand activism dal purpose all'azione*. 2020^a ed. Milano: Hoepli, s.d.
- Lululemon. «Our Impact». Consultato 27 novembre 2023. <https://corporate.lululemon.com/our-impact>.
- Masini, Maurizio, Jacopo Pasquini, e Giuseppe Segreto. *Marketing e comunicazione: strategie, strumenti e casi pratici*. 2017^a ed. Hoepli, s.d.
- McWilliams, Abigail, e Donald Siegel. *Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective*. 2001^a ed., s.d.
- Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica. «Ecolabel UE | Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica». Consultato 5 novembre 2023. <https://www.mase.gov.it/pagina/ecolabel-ue>.
- Mizuno. «Materiality : Ensuring of the safety and quality of products | Mizuno Corporation». Consultato 19 novembre 2023. <https://corp.mizuno.com/en/sustainability/sustainability-report/products/safety-quality>.
- Mizuno. «Sustainability | Mizuno Corporation», 24 ottobre 2023. <https://corp.mizuno.com/en/sustainability>.
- Mug Agency. «Brand Activism: il caso Nike e Kaepernick». *Mug Agency* (blog), 11 novembre 2022. <https://www.mugagency.com/blog/brand-activism-il-caso-nike-e-kaepernick/>.

NBA. «About Us». NBA Cares. Consultato 24 ottobre 2023. <https://cares.nba.com/about-us/>.

New Balance. «Climate Action - New Balance». Consultato 15 novembre 2023. <https://www.newbalance.com/climate-action.html>.

New Balance. «Product Sustainability - New Balance». Consultato 18 novembre 2023. <https://www.newbalance.it/it/product-sustainability.html>.

New Balance. «Responsible Leadership - New Balance». Consultato 13 novembre 2023. <https://www.newbalance.it/it/responsible-leadership.html>.

NIKE. «La sostenibilità di Nike. Move to Zero». Nike.com. Consultato 12 novembre 2023. <https://www.nike.com/it/sostenibilita>.

NIKE. «Nike - Diversity, Equity & Inclusion — NIKE, Inc.» Consultato 12 novembre 2023. <https://about.nike.com/en/impact/focus-areas/diversity-equity-inclusion>.

NIKE. «Nike - Reducing Our Carbon Footprint — NIKE, Inc.» Consultato 14 novembre 2023. <https://about.nike.com/en/impact/initiatives/reducing-our-carbon-footprint>.

NIKE. «Nike Products' Carbon Footprint 2020». Statista. Consultato 14 novembre 2023. <https://www.statista.com/statistics/861805/nike-s-carbon-footprint-of-products/>.

NoCO2. «Certification». *NoCO2* (blog). Consultato 23 novembre 2023. <https://noco2.com.au/certification/>.

Nuun Hydration. «Exciting News: Nuun Is a B Corp!» Nuun Hydration. Consultato 19 novembre 2023. <https://nuunlife.com/blogs/news/nuun-is-a-b-corp>.

Osservatorio Socialis. «Rapporto CSR». *Osservatorio Socialis* (blog). Consultato 26 novembre 2023. <https://www.osservatoriosocialis.it/rapporto-csr/>.

Patagonia. «Attivismo - Patagonia». Consultato 13 novembre 2023. <https://eu.patagonia.com/it/it/activism/>.

Patagonia. «How We're Reducing Our Carbon Footprint - Patagonia Stories», 18 settembre 2019. <https://eu.patagonia.com/it/it/stories/how-were-reducing-our-carbon-footprint/story-74099.html>.

Pepsico. «Annual Reports & Proxy Information». PepsicoUpgrade. Consultato 27 novembre 2023. <https://pepsico.com/investors/financial-information/annual-reports-proxy-information>.

Pepsico. «Climate Change». PepsicoUpgrade. Consultato 16 novembre 2023. <https://pepsico.com/our-impact/esg-topics-a-z/climate-change>.

Perotto, Veronica. «Il Brand Equity e la Piramide di Keller». *SaGrafica.it* (blog), 23 febbraio 2021. <https://www.sagrafica.it/il-brand-equity-e-la-piramide-di-keller/>.

PUMA. «Forever Better | PUMA®». Consultato 13 novembre 2023. <https://about.puma.com/en/sustainability>.

PUMA. «HOME | Puma AR 2022». Consultato 15 novembre 2023. <https://annual-report.puma.com/2022/en/index.html>.

- Quincey, James. «The Coca-Cola Company 2022 Business & Sustainability Report», 2022.
- Red Bull. «Ciclo di vita di una lattina Red Bull - Sostenibilità :: Energy Drink :: Red Bull Italia». Consultato 13 novembre 2023. <https://www.redbull.com/it-it/energydrink/red-bull-ciclo-di-vita-di-una-lattina>.
- Red Bull «Sustainability». Red Bull, 16 novembre 2023. <https://www.redbullracing.com/int-en/projects/drive-for-change-sustainability>.
- REI. «2022 Impact Report | REI Co-Op». REI. Consultato 13 novembre 2023. <https://www.rei.com/stewardship>.
- REI. «What Is FSC Certification? | REI Co-Op». REI. Consultato 18 novembre 2023. <https://www.rei.com/learn/expert-advice/what-is-fsc-certification-and-why-you-should-look-for-it.html>.
- Scott, Mike. «The 100 Most Sustainable Companies of 2023». *Corporate Knights* (blog), 18 gennaio 2023. <https://www.corporateknights.com/rankings/global-100-rankings/2023-global-100-rankings/2023-global-100-most-sustainable-companies/>.
- Sfridoo. «Le 6 certificazioni ambientali che devi conoscere e utilizzare per il successo del tuo business». Sfridoo, 15 gennaio 2021. <https://www.sfridoo.com/blog/le-6-certificazioni-ambientali-che-devi-conoscere-e-utilizzare-per-il-successo-del-tuo-business/>.
- SGSCorp. «Bluesign® Certification». SGSCorp. Consultato 23 novembre 2023. <https://www.sgs.com/en/services/bluesign-certification>.
- Siano, Alfonso, Agostino Vollero, e Mario Siglioccolo. *Corporate communication management: Accrescere la reputazione per attrarre risorse*. 2015^a ed. Giappichelli Editore, s.d.
- Sistemi e consulenze. «Consulenza Certificazione Impronta Ambientale Aziendale», 27 agosto 2020. <https://www.sistemieconsulenze.it/certificazione-impronta-ambientale/>.
- Sky. «Impact». Consultato 27 novembre 2023. <https://www.skygroup.sky/impact>.
- SPG. «Rankings | The Sustainability Yearbook 2023». Consultato 14 novembre 2023. <https://www.spglobal.com/esg/csa/yearbook/2023/ranking/>.
- Sport Business Management. «Le particolarità del marketing sportivo: sponsorizzazioni». *Sport Business Management* (blog). Consultato 30 ottobre 2023. [inside](https://www.sportbusinessmanagement.com/inside).
- Strategiedigitali. «KPI Aziendali – Definizione, Significato ed Esempi», 22 settembre 2021. <https://strategiedigitali.net/kpi-aziendali-definizione-significato-ed-esempi/>.
- Tailwind Nutrition. «Frequently Asked Questions». Tailwind Nutrition. Consultato 17 novembre 2023. <https://tailwindnutrition.com/pages/faq>.
- Tailwind Nutrition. «Sustainability Tailwind Nutrition». Tailwind Nutrition. Consultato 14 novembre 2023. <https://tailwindnutrition.com/pages/sustainability>.
- Treccani. «ROI (Return On Investment)». Treccani. Consultato 5 novembre 2023. https://www.treccani.it/enciclopedia/roi_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/.

- UEFA. «La UEFA e le stelle del calcio lanciano la nuova campagna RESPECT | La UEFA | UEFA.com». Consultato 26 novembre 2023. <https://it.uefa.com/insideuefa/news/023c-0f8e561f911b-902dc8559bf7-1000--la-uefa-e-le-stelle-del-calcio-lanciano-la-nuova-campagna-re/>.
- Under Armour. «2023 Sustainability and Impact Report». UA Newsroom. Consultato 15 novembre 2023. <https://about.underarmour.com/en/Purpose/Sustainability/2023-sustainability-and-impact-report.html>.
- . «Sustainability». UA Newsroom. Consultato 13 novembre 2023. <https://about.underarmour.com/en/Purpose/Sustainability.html>.
- US EPA. «Renewable Energy Certificates (RECs)». Overviews and Factsheets, 19 gennaio 2022. <https://www.epa.gov/green-power-markets/renewable-energy-certificates-recs>.
- USDA. «Organic Certification and Accreditation | Agricultural Marketing Service». Consultato 23 novembre 2023. <https://www.ams.usda.gov/services/organic-certification>.
- Vega. «Sustainability». Vega (US). Consultato 14 novembre 2023. <https://myvega.com/pages/sustainability>.
- Venturi, Sara. «La piramide di Keller • Marketing-drop», 31 maggio 2021. <https://www.marketing-drop.com/la-piramide-di-keller/>.
- We-Go. «Storytelling aziendale: come è cambiato». we-go. Consultato 15 ottobre 2023. <https://www.we-go.it/it/blog/strategia-content/storytelling-aziendale-cambiamenti/>.
- Wikipedia. «Albert Sustainable Production Certification». In *Wikipedia*, 6 agosto 2023. https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Albert_Sustainable_Production_Certification&oldid=1168991335.
- Wikipedia. «Bene comune». In *Wikipedia*, 12 ottobre 2022. https://it.wikipedia.org/w/index.php?title=Bene_comune&oldid=129885701.
- Wikipedia. «Bilancio sociale». In *Wikipedia*, 17 ottobre 2023. https://it.wikipedia.org/w/index.php?title=Bilancio_sociale&oldid=136017718.
- Wikipedia. «Cleveland Guardians». In *Wikipedia*, 20 giugno 2023. https://it.wikipedia.org/w/index.php?title=Cleveland_Guardians&oldid=134074620.
- Wikipedia. «Sportmarketing». In *Wikipedia*, 30 settembre 2019. [digital](#).
- Wilson. «Sustainability». Wilson Australia. Consultato 19 novembre 2023. <https://au.wilson.com/pages/sustainability>.