

**Dipartimento  
di Impresa e Management**

Cattedra **Gestione del Prodotto e della Marca**

# **Brand Activism: impatto dell'attivismo sociale di un atleta sulla brand image della società calcistica di appartenenza**

**Prof. Marco Francesco Mazzù**

---

RELATORE

**Prof.ssa Carmela Donato**

---

CORRELATORE

**Attilio Crisci 720711**

---

CANDIDATO

Anno Accademico **2020/2021**

Ai miei genitori, Angelo e Manuela,  
a mio fratello Alessandro  
e a tutti coloro che hanno sempre creduto in me.

Nel mezzo delle difficoltà nascono le opportunità  
(A. Einstein)

## Sommario

<b>ABSTRACT .....</b>	<b>2</b>
<b>CAPITOLO 1. Il Brand Activism, un fenomeno sempre più rilevante .....</b>	<b>5</b>
<b>1.1 Un approccio reputazionale al marketing .....</b>	<b>6</b>
1.1.1 Il Brand Activism come evoluzione della Corporate Social Responsibility .....	9
1.1.2 L'importanza del Brand Activism per le nuove generazioni .....	11
1.1.3 Dalle quattro P del marketing mix alle sei P del Brand Activism .....	14
<b>1.2 Il Brand Activism nello sport .....</b>	<b>16</b>
1.2.1 Il caso Kaepernick .....	18
1.2.2 Il caso Zlatan Ibrahimovic vs LeBron James .....	20
1.2.3 Esempi provenienti dal mondo del calcio .....	22
1.2.4 Il caso di Morten Thorsby .....	28
<b>1.3 I Social Network come uno strumento per veicolare il Brand Activism .....</b>	<b>31</b>
1.3.1 Il peso dei Social Network nel calcio .....	33
<b>CAPITOLO 2 – Revisione della letteratura.....</b>	<b>35</b>
<b>2.1 CEO Activism .....</b>	<b>35</b>
<b>2.2 Il consumatore come Brand Activist .....</b>	<b>37</b>
<b>2.3 Il brand activism nel settore dello sport.....</b>	<b>39</b>
<b>2.4 La Brand Image .....</b>	<b>42</b>
<b>2.5 Il peso della brand activism authenticity .....</b>	<b>44</b>
<b>CAPITOLO 3: Analisi empirica: dalla metodologia ai risultati.....</b>	<b>49</b>
<b>3.1 Obiettivo della ricerca .....</b>	<b>49</b>
<b>3.2 Metodologia.....</b>	<b>50</b>
3.2.1 Stimoli.....	51
<b>3.3 Pre-Test .....</b>	<b>52</b>
3.3.1 Risultati.....	54
<b>3.4 Studio principale .....</b>	<b>57</b>
3.4.1 Struttura e Scale .....	57
3.4.2 Il campione .....	60
3.4.3 Risultati.....	61
3.4.4 Implicazioni, limitazioni e ricerche future .....	65
<b>CONCLUSIONI.....</b>	<b>68</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>71</b>
<b>SITOGRAFIA.....</b>	<b>79</b>
<b>APPENDICE .....</b>	<b>83</b>

## ABSTRACT

Nel gergo di marketing odierno, il *brand activism* è inteso come la partecipazione e l'impegno dimostrato dalle imprese verso una o più cause di rilevanza sociale, politica, economica e/o ambientale, attraverso campagne di comunicazione, iniziative e/o progetti ad hoc. Si tratta di un fenomeno emergente soprattutto a causa delle mutate esigenze delle nuove generazioni di consumatori. Anche nella *sport industry*, l'attivismo da parte degli atleti e delle società è un trend sempre più in voga, basti considerare le recenti iniziative prese da atleti del calibro di LeBron James o di Colin Kaepernick. Tuttavia, poco rilievo è stato dato al contesto calcistico italiano, soprattutto in relazione all'attivismo proposto tramite Instagram, social network in continua crescita e attraverso il quale sempre più imprese veicolano le proprie campagne pubblicitarie.

Il presente studio, pertanto, si propone di determinare se il trattamento di tematiche sociali da parte di un calciatore di Serie A, attraverso un post su Instagram, abbia un effetto positivo sulla *brand image* della società con cui l'atleta è tesserato. Vengono, quindi, formulate due ipotesi: il ricorso a pratiche di *brand activism* da parte di un calciatore di Serie A, sul suo profilo Instagram, ha un effetto positivo sulla *team brand image*, rispetto a quando tale ricorso manchi (HP1); l'autenticità percepita del messaggio attivista dell'atleta media la relazione positiva tra l'attivismo dell'atleta e la *brand image* del team presso cui è tesserato (HP2).

Per rispondere alla domanda di ricerca, si impiegano due questionari online. In primo luogo, si procede manipolando la variabile indipendente attraverso la somministrazione di un pre-test, i cui aderenti sono assegnati in maniera random, volto a testare una differenza tra i due post (entrambi pubblicati dal calciatore dell'UC Sampdoria Morten Thorsby e selezionati dal suo profilo Instagram) e ad accertare che in uno è presente il ricorso a tematiche sociali e nell'altro no. In secondo luogo, per testare le ipotesi, viene impiegato un disegno sperimentale 2x1 between subject. I risultati indicano che l'attivismo dell'atleta ha un impatto positivo sulla *team brand image* e che tale relazione è mediata dalla percezione di autenticità che l'utente ha in riferimento al messaggio attivista.

Su questa base, si consiglia ai manager delle società calcistiche di stimolare e incentivare i calciatori tesserati a impegnarsi seriamente nell'attivismo perché, oltre al beneficio per i consumatori, ciò potrebbe generare anche condizioni vantaggiose per l'impresa. Ricerche future potrebbero essere volte a inserire all'interno del disegno di ricerca variabili moderatrici quali il coinvolgimento che l'utente nutre in relazione all'argomento trattato e/o l'identificazione dell'utente con il calciatore attivista.

## **CAPITOLO 1. Il Brand Activism, un fenomeno sempre più rilevante**

Il seguente capitolo si propone di introdurre il fenomeno del *brand activism*, che nel marketing assume sempre più rilevanza. Tale fenomeno viene definito grazie a un'approfondita analisi dei suoi principali driver quali il peso dell'economia reputazionale e le mutate esigenze delle nuove generazioni di consumatori. Progressivamente, il focus viene spostato alle pratiche di brand activism realizzate nella sport industry, con particolare riferimento al contesto calcistico italiano. Parallelamente, infine, seguono alcune considerazioni circa la capacità dei social network di dare risalto mediatico alle campagne di *brand activism* poste in essere dalle imprese.

### **1.1 Un approccio reputazionale al marketing**

Oggi, per le imprese, è di fondamentale importanza costruire e coltivare la propria reputazione, sfruttando intelligentemente social media come Facebook, Instagram o Twitter. Nello scenario odierno, infatti, la reputazione è in grado di spostare totalmente i mercati e viene considerata come la valuta da cui tutto il resto dipende. In altri termini, stiamo assistendo allo sviluppo del modello dell'*economia reputazionale*, secondo cui una buona reputazione è imprescindibile affinché le persone parlino bene di un'azienda. L'importanza di tale fenomeno è acuita soprattutto dall'ascesa della rete e dalla propagazione massiva dei social. In effetti, mentre in passato le vicende in grado di mettere in cattiva luce l'impresa potevano essere occultate piuttosto agevolmente, oggi l'impatto mediatico di tali circostanze è diventato notevole e travolgente. Il web è in grado di innescare un mondo basato su reazioni a catena, in cui basta una piccola disattenzione per generare una crisi ingestibile. Pertanto, la reputazione aziendale è tanto preziosa quanto fragile: costruirne una di valore richiede molto tempo e lavoro, per perderla basta un attimo.

Nel gergo tecnico, per *brand reputation* si intende la considerazione, o attenzione benevola, di cui un brand (una persona o un'organizzazione) gode in virtù della sua capacità di soddisfare le aspettative del pubblico nel corso del tempo.<sup>1</sup> Analogamente alla *brand image*, la *brand reputation* consente alla marca di distinguersi dalla concorrenza e di guadagnare un posizionamento specifico nella mente del consumatore. Va precisato, però, che, mentre l'immagine può essere soggetta a improvvisi cambiamenti e risultare priva di un legame reale con l'identità dell'organizzazione, la reputazione è relativamente stabile nel tempo e rappresenta lo specchio esteriore dell'identità organizzativa. Come afferma Steve Olenski, operatore in marketing di *Forbes*, la *brand reputation* può aiutare le imprese

---

<sup>1</sup> <https://www.glossariomarketing.it/significato/brand-reputation/>

ad ottenere una differenziazione competitiva, pertanto non va considerata come un centro di problemi ma come un centro di valore per marchi e aziende<sup>2</sup>.

Più propriamente, sono vari i motivi per cui vale la pena creare e mantenere una buona reputazione del marchio. Innanzitutto, ciò contribuisce a suscitare la fiducia dei clienti, nelle cui mani risiede il vero potere decisionale. L'importanza della fiducia non va sottovalutata perché da questa può scaturire la *customer loyalty*, ossia clienti che rimangono fedeli al brand, continuando ad acquistare i prodotti e i servizi dell'azienda, senza considerare le offerte dei concorrenti. Inoltre, con il guadagno della fiducia dei clienti può verificarsi un ulteriore effetto domino, con le opinioni positive che portano a un aumento delle vendite e dei ritorni monetari dell'impresa. Tutto ciò contribuisce, complessivamente, a far crescere l'azienda, conferendole l'opportunità di toccare nuovi mercati e di espandere le proprie linee di prodotti e offerte. Anche per quanto riguarda il *word of mouth* gli effetti sono decisamente benevoli. Invero, una *brand reputation* favorevole alimenta un passaparola, sia fisico che virtuale, positivo. Appare evidente, dunque, che la reputazione del marchio è una risorsa immateriale che ha un impatto significativo sulla crescita dell'intera organizzazione, perché è in grado di produrre vantaggio competitivo duraturo nel tempo.

Innumerevoli realtà aziendali, dalle più piccole a quelle più strutturate, nel corso del loro ciclo di vita, sono incappate in crisi di reputazione che hanno compromesso l'andamento sul mercato. Ad esempio, a novembre 2018, la nota casa di moda italiana Dolce & Gabbana si è resa protagonista di uno spiacevole episodio verificatosi in riferimento a una campagna sui social media che mostrava una modella che tentava di utilizzare delle bacchette per mangiare una pizza (Figura 1.1). Le reazioni a tale spot da parte dei numerosi utenti del Web sono state pessime, con D&G accusata di razzismo e sessismo. In particolare, i clienti cinesi hanno accusato il brand di banalizzare la cultura del paese e di rappresentare le donne in modo razzista. A ciò va aggiunto che lo stilista Stefano Gabbana è stato anche citato per aver risposto alle critiche con una serie di epiteti ingiuriosi verso il popolo cinese. Il successivo video di scuse da parte dell'azienda, che ha attribuito i commenti di Gabbana ad attacchi di hacking, ha lasciato perplessi vari *stakeholder*, tra cui anche alcuni grandi retailer cinesi che hanno sospeso le vendite dei prodotti D&G.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> <https://www.forbes.com/sites/steveolenski/2016/08/01/why-brands-should-think-reputation-marketing-not-reputation-management-to-win-the-future/?sh=384ba08f53fb>

<sup>3</sup> [https://www.ansa.it/english/news/2018/11/21/dolce-gabbana-call-off-shanghai-show-in-racism-sexism-row\\_7ec87c71-f61c-4f30-ad67-28a3bd1830f9.html](https://www.ansa.it/english/news/2018/11/21/dolce-gabbana-call-off-shanghai-show-in-racism-sexism-row_7ec87c71-f61c-4f30-ad67-28a3bd1830f9.html)

**Figura 1.1 Un frame dello spot realizzato da Dolce & Gabbana**



Analogo è il caso che, sempre nel 2018, ha riguardato l'azienda H&M, che ha realizzato una pubblicità con un bambino di colore che indossava una felpa con le parole “*coolest monkey in the jungle*” (“la scimmia più bella della giungla”) incise sul davanti (Figura 1.2). La campagna pubblicitaria in questione ha attirato pubbliche accuse di razzismo su tutti i social media, incluse quelle di celebrità come Weeknd e G-Eazy che hanno entrambe tagliato i legami con l'azienda. La star dell’NBA LeBron James ha, in seguito, pubblicato su Instagram una versione modificata della foto, sovrapponendo l'immagine di una corona alla stampa originale e offrendo una parola di incoraggiamento (Figura 1.3). Per combattere le numerose reazioni negative, la direzione di H&M ha dovuto rilasciare una dichiarazione di scuse.<sup>4</sup>

**Figura 1.2 Pubblicità H&M**



**Figura 1.3 Post di LeBron James contro H&M**



<sup>4</sup> <https://www.theguardian.com/fashion/2019/feb/08/courting-controversy-from-hms-coolest-monkey-to-guccis-blackface-jumper>

Infine, anche un colosso dell'abbigliamento sportivo come Adidas ha commesso il grave errore di mostrarsi insensibile alla cultura e alla psiche dei propri consumatori. Nel 2017, infatti, tale società inviò una e-mail di marketing, mal formulata, ai suoi clienti che avevano partecipato alla maratona di Boston. Nel testo dell'e-mail di Adidas Running c'era scritto: “*Congrats, you survived the Boston Marathon!*” (“Congratulazioni, sei sopravvissuto alla maratona di Boston!”). Il messaggio ha immediatamente provocato una serie di reazioni negative da parte dei clienti, che hanno ricordato gli attentati della maratona di Boston del 2013, in cui ci furono tre morti e più di 260 feriti. È bastato, quindi, davvero poco affinché l'e-mail fosse condivisa tramite i social media, dove è stata ampiamente criticata. Accortosi del grave errore e delle reazioni negative che ne stavano scaturendo, in un'ulteriore dichiarazione inviata tramite posta elettronica, Adidas ha ammesso l'insensibilità delle proprie parole e si è scusata mostrandosi incredibilmente dispiaciuta per tale superficialità.

Dunque, dall'analisi dei tre casi precedenti, è possibile dedurre quanto sia importante, per un'impresa, gestire al meglio la propria reputazione, tramite un *modus operandi* responsabile e attraverso una comunicazione caratterizzata da un *tone of voice* consono con la cultura dei propri consumatori.<sup>5</sup> L'obiettivo è di sbagliare il meno possibile e, come minimo, di scusarsi tempestivamente in caso di errore, considerato che il web, a differenza delle persone, non perdona e dimentica facilmente.

### **1.1.1 Il Brand Activism come evoluzione della Corporate Social Responsibility**

Ora più che mai, per i brand è opportuno sviluppare una forma *mentis* che guardi attentamente il mondo dall'esterno verso l'interno. Spesso, da dentro l'azienda risulta difficile comprendere l'importanza che gli stakeholder attribuiscono ad alcuni temi. Di conseguenza, è necessario osservare l'agire imprenditoriale dall'esterno verso l'interno dell'impresa. Tale *modus operandi* consente al brand di allineare i suoi valori alla cultura e ai principi dei suoi consumatori. A tal proposito, il *brand activism* dà vita a cosa significa essere un'azienda “guidata dai valori”. Non si può esserlo ignorando la società, intesa come l'insieme di dipendenti, clienti e comunità in cui si lavora. Inoltre, nell'ultimo periodo, e ancor di più a seguito dell'emergenza sanitaria che ha colpito il mondo intero, sembrerebbe che fare del bene sia diventata una significativa fonte di vantaggio competitivo per le aziende.

Il termine *brand activism* si riferisce alla partecipazione e all'impegno verso una o più cause di rilevanza sociale, politica, economica e/o ambientale dimostrato dalle imprese, attraverso campagne di comunicazione, iniziative e/o progetti ad hoc.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> <https://www.bbc.com/news/world-us-canada-39641002>

<sup>6</sup> <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/brand-activism/>

Philip Kotler e Christian Sarkar, in “*Brand Activism. From purpose to action*” (2018), uno dei primi manuali sul tema, definiscono il *brand activism* come la chiara volontà da parte di un brand di assumersi responsabilità in ambito sociale e di partecipare al raggiungimento del bene comune.

Tale concezione di bene comune consente di misurare in modo razionale il *brand activism*. Per esso si intende ciò che è condiviso e giovevole per tutti o per la maggior parte dei membri di una determinata comunità. In particolare, il fabbisogno del bene comune abbraccia l’impegno per la pace, l’organizzazione dei poteri dello Stato, un solido ordinamento giuridico, la salvaguardia dell’ambiente, la prestazione di servizi essenziali per le persone, alcuni dei quali sono al tempo stesso diritti dell’uomo: alimentazione, abitazione, lavoro, educazione e accesso alla cultura, trasporti, salute, libera circolazione delle informazioni e tutela della libertà religiosa.<sup>7</sup> Ciò premesso, è possibile distinguere l’attivismo regressivo da quello progressista. Il primo, il *brand activism regressivo*, è l’insieme delle azioni attuate da un’impresa che contrastano il bene comune. È frequente con le imprese che lanciano sul mercato prodotti reputati controversi, ad esempio nel settore del tabacco, del gioco d’azzardo o nell’industria pesante, e consiste nell’esaltare *benefit* non comprovati dai propri prodotti o servizi, sminuendone anche gli effetti negativi. Emblematico è il caso di Big Tobacco, con le più grandi aziende mondiali dell’industria del tabacco che, per tanti anni, hanno negato l’impatto negativo dei loro prodotti sui consumatori, anche quando le loro stesse ricerche indicavano il contrario. Hanno, in altri termini, promosso le “virtù” del fumo in un modo che, in realtà, danneggiava i consumatori. Attualmente, però, la propensione a intraprendere questo tipo di percorso dell’attivismo è sempre più rara. Per questo motivo, vale la pena soffermarsi sulla seconda tipologia di attivismo, il *brand activism progressista*, che persegue attivamente politiche che promuovono e sostengono il bene comune. Con tale espressione, a differenza dell’attivismo regressivo, ci si riferisce a imprese che cercano di generare un impatto sulle principali questioni sociali. Si tratta di realtà aziendali che mirano a scopi più ampi della mera ricerca del profitto e che, di conseguenza, sono sempre più considerate come leader dei propri settori.<sup>8</sup>

Secondo Kotler e Sarkar (2018), il *brand activism* è una sorta di evoluzione naturale della Responsabilità Sociale d’Impresa (RSI), nota anche con l’espressione inglese *Corporate Social Responsibility (CSR)*. Originariamente, RSI significava limitare l’impatto dell’impresa sull’ambiente, ma oggi, a causa del crescente scetticismo nei confronti della politica e delle istituzioni, significa intervenire e “attivarsi” per far fronte a questioni rilevanti e urgenti che, nel medio-lungo termine, riguarderanno la comunità.<sup>9</sup> Del resto, sarebbe un esercizio molto difficile quanto fine a sé stesso

---

<sup>7</sup> [https://it.cathopedia.org/wiki/Bene\\_comune](https://it.cathopedia.org/wiki/Bene_comune)

<sup>8</sup> <http://www.activistbrands.com/what-is-brand-activism/>

<sup>9</sup> <https://www.glossariomarketing.it/significato/corporate-social-responsibility/>

distinguere pratiche di *brand activism* da attività di RSI. Al di là delle sterili classificazioni, ciò che rileva è che si va, ormai da tempo, affermando una nuova prospettiva di fare impresa all'interno della società contemporanea. Oggi, le imprese sono chiamate a generare non solo risultati economici positivi ma anche a migliorare, attraverso la loro attività, la società e l'ambiente in cui operano.

Molteplici sono i motivi per i quali tale trend è destinato a radicarsi sempre di più. In primo luogo, a partire dagli anni '70, negli Stati Uniti (e non solo) sono avvenuti alcuni eventi che hanno reso le organizzazioni industriali sempre più forti. Il risultato del conferimento di così tanto potere e influenza agli interessi imprenditoriali e commerciali è stata una corruzione abituale e ricorrente delle istituzioni pubbliche. Lo Stato ha il dovere di conseguire il bene comune, senza la facoltà di decisione su quali segmenti di "clienti" (o meglio, cittadini) soddisfare e quali rifiutare. Il punto è che il sistema politico americano (e non solo) non favorisce il bene comune e, quindi, diventa inefficiente. Di conseguenza, mentre gli Stati mostrano la loro inadeguatezza, il settore privato e le imprese sono chiamate a raggiungere obiettivi sociali sempre più ampi. Da un lato, dunque, la fiducia negli Stati da parte dei cittadini è in calo e raggiunge livelli bassissimi, dall'altro le aspettative verso le imprese aumentano progressivamente. In base all'Edelmann Trust Barometer 2020, infatti, l'85% dei consumatori dichiara di aver bisogno di far affidamento nel fatto che il brand faccia ciò che è giusto.<sup>10</sup> In secondo luogo, considerato che sono proprio i consumatori a volere che le imprese si comportino responsabilmente, il *brand activism* può generare vantaggio competitivo e massimizzazione degli utili di lungo periodo. Pertanto, le imprese stanno cominciando a prendere atto che, per catturare l'interesse dei consumatori, la tradizionale *brand communication* non riesce a veicolare informazioni più profonde, quali le passioni e gli obiettivi che indirizzano le decisioni aziendali.

Dunque, appare evidente che l'impegno di un'impresa non può essere incentrato esclusivamente al perseguimento del profitto. Senza l'ottemperanza delle aspettative di tutti gli stakeholder è difficile conquistare la legittimazione sociale necessaria per operare sul mercato. In altri termini, si compie un grave errore a supporre che il profitto sia l'unica questione rilevante. Altresì, la massimizzazione del profitto è un risultato che, per essere raggiunto, necessita di non essere considerato come l'obiettivo più importante.

### **1.1.2 L'importanza del Brand Activism per le nuove generazioni**

Oggi, i clienti ricercano sempre più consapevolezza sociale nei brand che acquistano o nelle aziende da cui fruiscono servizi. Non è un caso, ad esempio, se molti consumatori, specialmente i più giovani, sono estremamente sensibili alle preoccupazioni ecologiche e ai temi di sostenibilità

---

<sup>10</sup> <https://www.barabino.it/comunicazione-e-brand-activism-quando-la-csr-alza-lo-sguardo/>

ambientale. Pertanto, se prima dell'ascesa della generazione dei c.d. *Millennial* la *brand reputation* difficilmente poteva essere considerata come un bene aziendale monetizzabile, attualmente si sta diffondendo la consapevolezza di quanto il carattere etico del business sia un importante driver strategico. In aggiunta, la c.d. *Generazione Z*, che segue i *Millennial*, è in assoluto quella meno fiduciosa e, per le aziende, guadagnare la loro fedeltà è una sfida molto stimolante. Nonostante tali generazioni più giovani, che godono di un importante potere d'acquisto, rispondano alle campagne di marketing in modo diverso, è stato dimostrato da diversi studi empirici che sia i *Millennial* che la *Generazione Z* nutrono forti aspettative nei riguardi dei brand che lavorano anche per il benessere della società (Waddock, 2008).<sup>11</sup> Di conseguenza, il *brand activism* è uno dei modi migliori per provare a raggiungerli (Peloza & Shang, 2011).

Per la precisione, *Millennial* è il nome dato alla generazione nata tra il 1981 e il 1996. A fare definitivamente chiarezza su tale intervallo di date, che lasciava in disaccordo i ricercatori, è stato il Pew Research Center.<sup>12</sup> Noti anche come Generazione Y, i *Millennial* seguono la Generazione X e sono la più numerosa nella storia americana. I *Millennial* vengono chiamati così perché sono nati o sono diventati maggiorenni attorno all'alba del ventunesimo secolo, il nuovo millennio. La maggior parte di essi ricorda gli attacchi terroristici dell'11 settembre 2001 e ciò è un aspetto peculiare perché li distingue dalla generazione successiva. Inoltre, molti *Millennial* erano adolescenti quando nacquero internet e, in seguito, le prime piattaforme dei social media. Si tratta di tecnologie che hanno cambiato il modo con cui le persone comunicano tra di loro e interagiscono con il mondo che li circonda. Tuttavia, non bisogna commettere l'errore di ritenere che i *Millennial* abbiano sempre avuto la possibilità di fruire delle odierne piattaforme social. Se infatti è corretto affermare che tale generazione sia diventata maggiorenne insieme a internet, è giusto anche sottolineare che per internet, almeno nelle fasi iniziali, al massimo ci si riferiva alla posta elettronica. Quindi, il modo migliore per descrivere i *Millennial* è come dipendenti dalla tecnologia, piuttosto che esperti di essa. Non sono dei veri e propri nativi digitali, ma è più opportuno considerarli come dei pionieri. Indubbiamente, l'aver assistito allo sviluppo tecnologico li ha resi molto aperti e adattabili al cambiamento.

In merito al loro comportamento di acquisto, il fattore principale che orienta le loro scelte è la *brand reputation*. Hanno, infatti, il 32% di probabilità in più (rispetto alla media delle altre generazioni) di preferire le imprese che riducono il consumo di energia, il 30% in più di preferire quelle che donano in beneficenza, il 22% in più di preferire quelle che riducono gli imballaggi in plastica e il 20% di

---

<sup>11</sup> <https://www.researchworld.com/thinking-beyond-an-empty-black-box-meeting-gen-zs-expectations-for-genuine-brand-activism/>

<sup>12</sup> [https://www.huffpost.com/entry/millennials-gen-z-differences\\_1\\_5f2b87f6c5b6e96a22adc439](https://www.huffpost.com/entry/millennials-gen-z-differences_1_5f2b87f6c5b6e96a22adc439)

probabilità in più di preferire le imprese che ascoltano il pubblico.<sup>13</sup> Inoltre, come testimonia una serie di dati riportata in “*Brand Activism. From purpose to action*”, di Kotler e Sarkar, i *Millennial* apprezzano molto l’idea che un CEO possa fare *brand activism* prendendo posizioni pubbliche su questioni importanti per la società.<sup>14</sup>

I *Millennial* sono seguiti dalla c.d. *Generazione Z*, ossia da coloro che sono nati tra il 1997 e il 2012. Essendo troppo giovani per ricordare l’11 settembre, indubbiamente, per tale generazione l’evento finora più determinante è la pandemia di Covid-19. A differenza dei *Millennial*, i membri della *Generazione Z* sono veri e propri nativi digitali: fin dalla più tenera età, sono stati esposti a internet e ai social network, pertanto hanno un rapporto molto naturale con la tecnologia. Un contesto del genere, dove le informazioni sono immediatamente accessibili e i social media sempre più onnipresenti, ha prodotto una generazione iperconnessa e abituata a consultare una moltitudine di fonti. Tendenzialmente, tali consumatori sono, ben informati sui brand e sulle realtà che li circondano e, quando non lo sono, sanno come accedere alle informazioni per sviluppare rapidamente un proprio punto di vista. Sebbene la *Generazione Z*, che nel 2020 costituiva un decimo dell’elettorato, condivide una serie di caratteristiche con i *Millennial*, i loro anni formativi sono stati plasmati da un mondo drasticamente diverso. Ad esempio, lo sfondo della gioventù di molti della *Generazione Z* includeva questioni quali il primo presidente di colore nella storia degli Stati Uniti o la legalizzazione del matrimonio tra persone dello stesso sesso. Rispetto ai consumatori più anziani, quindi, è più probabile che la *Generazione Z* si aspetti che le aziende offrano un contributo positivo alla società. Hanno il 43% di probabilità in più (sempre rispetto alla media delle altre generazioni) di preferire le imprese che riducono il consumo di energia, il 36% in più di sostenere quelle che donano in beneficenza e il 40% di probabilità in più di sostenere quelle che riducono gli imballaggi in plastica. Hanno, inoltre, il 91% di probabilità in più, rispetto al consumatore medio statunitense, di decidere dove fare acquisti in base alla *brand reputation*.<sup>15</sup>

Sulla base di tali dati, le implicazioni per i brand sono evidenti e significative. Sia la *Generazione Z*, in misura maggiore, sia i *Millennial*, in misura leggermente minore ma in ogni caso considerevole, si aspettano che, per le determinanti questioni sociali, le imprese chiariscano la loro posizione e utilizzino il loro potere per generare un cambiamento positivo. Ovviamente, non si tratta di un lavoro semplice perché richiede che le imprese abbiano un’idea molto chiara sui propri valori e che si impegnino a difendere ciò in cui credono. In altri termini, il punto non è avere una posizione

---

<sup>13</sup> <https://www.digitalcommerce360.com/2020/07/27/what-ecommerce-brands-need-to-know-about-consumer-activism-by-generation/>

<sup>14</sup> Brand Activism. From purpose to action”, di Kotler e Sarkar, 2018 pag 62

<sup>15</sup> <https://www.digitalcommerce360.com/2020/07/27/what-ecommerce-brands-need-to-know-about-consumer-activism-by-generation/>

politicamente corretta su un'ampia gamma di argomenti, ma scegliere le cause specifiche che hanno un senso per il brand e per il suo target di consumatori e avere qualcosa di chiaro da dire su quei particolari problemi. Arrivati a questo punto, dunque, i brand difficilmente potranno permettersi di essere neutrali.

### 1.1.3 Dalle quattro P del marketing mix alle sei P del Brand Activism

Da anni, stiamo assistendo a un'effettiva e graduale evoluzione degli approcci al *brand management*.<sup>16</sup> Secondo il tradizionale approccio economico, preminente fino agli inizi degli anni Novanta, il marchio rientra nel marketing mix tipico ed è, pertanto, fondato da quattro P: *promotion*, ossia promozione; *product*, ossia prodotto; *place*, ossia luogo; e *price*, ossia prezzo. Tali P costituiscono delle variabili cruciali che ogni impresa dovrebbe monitorare con l'obiettivo di implementare una strategia di marketing rivolta a un mercato target specifico. In particolare, la *promotion* si riferisce alla pubblicità, alla strategia promozionale e/o alle pubbliche relazioni e, dal principio, gioca un ruolo chiave per raggiungere gli obiettivi del core business. Anche nell'odierna era digitale, infatti, la promozione aiuta l'azienda ad attrarre clienti e a differenziarsi dalla concorrenza; il *product*, invece, è tutto ciò che viene scambiato con il denaro: può trattarsi di un bene o di un servizio, tangibile o intangibile. Anche in tal caso, parliamo di una variabile determinante che può favorire l'attrazione del pubblico verso l'impresa; il *place*, d'altra parte, si riferisce al luogo fisico e/o virtuale in cui è possibile accedere al prodotto e/o al servizio. È una variabile di cui vale la pena occuparsi con cura, perché trovare il giusto *place* consente all'impresa di ottimizzare l'efficacia dei propri investimenti in marketing; il *price*, infine, è il corrispettivo che l'impresa attribuisce al proprio prodotto e/o servizio. Il prezzo può generare un impatto notevole su ogni singola azione di marketing e ogni sua variazione, seppur minima, è in grado di incrementare o di ridurre la domanda del prodotto e/o del servizio di riferimento. Dunque, si tratta di una leva imprescindibile, specialmente quando la si considera dalla prospettiva della percezione del consumatore.<sup>17</sup>

Tuttavia, verso i primi anni Novanta, inizia a maturare la convinzione che il brand non sia esclusivamente di proprietà dell'impresa. Al contrario, si comincia a ritenere che questo venga definito attraverso le interazioni tra l'impresa, il brand stesso e il consumatore, che diviene un soggetto sempre più rilevante nel rapporto con l'azienda. Nasce, allora, l'approccio basato sul consumatore, per cui il brand risiede incondizionatamente nel cervello del consumatore, che ne diventa di fatto "proprietario", e solo così si configura sul mercato. Di conseguenza, il modello delle quattro P si evolve nel modello delle quattro C: *customer value*, ossia valore per il consumatore;

---

<sup>16</sup> Giorgino, F., Mazzù, M.F. (2018). BrandTelling. 67-73.

<sup>17</sup> <https://www.profit.co/blog/the-alphabet-p/promotion/the-4-ps-of-marketing/>

*change*, ossia abilità di generare mutamenti; *convenience*, ossia semplicità per i consumatori nel trovare i prodotti; *communication*, ossia interazione tra impresa e consumatore.<sup>18</sup>

Il processo di evoluzione degli approcci al brand management è avanzato fino a che si è arrivati all'odierno approccio culturale, secondo cui il brand si identifica con i trend culturali del momento. I brand, quindi, si sforzano di cogliere i fenomeni culturali e, grazie alla loro interpretazione ottimale e alla trasmissione effettiva di questi al pubblico, li sfruttano per diventare vere e proprie icone. Pertanto, il marchio si trasforma in un serbatoio di simboli, concetti e argomenti che producono un significato identitario potentissimo. Dunque, il meccanismo capitalista tipicamente ipotizzato e l'ottica liberale per le quali Kotler aveva definito le quattro P del marketing rischiano di diventare definitivamente obsolete. Per evitare tale superamento fisiologico, Paolo Iabichino, direttore creativo e fondatore dell'Osservatorio Civic Brands, sostiene che è opportuno aggiungere una quinta P. È evidente, infatti, che la parola *purpose* stia diventando, progressivamente, il nuovo asso nella manica per riuscire a colpire almeno in parte i consumatori.<sup>19</sup> Va prestata attenzione a tal proposito, perché sarebbe riduttivo considerare il *purpose* come un mero stratagemma di marketing. Per converso, la premessa alla base di tale sviluppo è che il marketing, per continuare a generare valore, debba imparare a parlare con la CSR, con R&D, con HR. È fondamentale, ormai, che il marketing sappia incidere su tutte le funzioni aziendali, non solo su quelle che riguardano la comunicazione e le pubbliche relazioni. E, presumibilmente, le richieste più impellenti perverranno più dalla società che dal mercato. Occuparsi di tali istanze potrebbe non generare alcun beneficio nel breve periodo, ma a lungo termine rappresenterà il ricco capitale narrativo sul quale l'impresa potrà fondare la propria reputazione. Dunque, il *purpose* deve essere plausibile, significativo e appropriato, perché i nuovi pubblici esigono coerenza d'intenti e precisione. Il *purpose* deve essere in grado di generare un impatto positivo sulla società, migliorandola di fatto. In tal senso, vengono premiate le idee in grado di avere un'incidenza tangibile, quelle che prima di essere seducenti sono concrete. Infine, il *purpose* non deve essere considerato come un nuovo espediente per sorprendere positivamente la *Generazione Z*. Se, infatti, è vero che i suddetti consumatori selezionano i brand in virtù di un ventaglio di principi valoriali, è vero anche che tali valori non possono essere disegnati a tavolino, altrimenti l'impresa correrebbe il rischio di sembrare impacciata o, ancora peggio, tardiva. È determinante saper tracciare con chiarezza le direzioni del brand per il futuro prossimo, stando lontani dalle tentazioni buoniste del *purpose low-cost*.

---

<sup>18</sup> BrandTelling, Francesco Giorgino, Marco Francesco Mazzù (pag 30-31; pag 66-67)

<sup>19</sup> <https://iabicus.medium.com/no-purpose-no-party-769d00b2a567>

Come asserisce Jay Curley, responsabile globale del marketing integrato di Ben & Jerry's, considerando che non si commercializzano più solamente merci, ma grandi idee, alle imprese conviene fare riferimento alle sei P del *brand activism*<sup>20</sup>. In primo luogo, il *purpose*, ossia i valori fondamentali, perché il *brand activism* è guidato dai valori del *brand* e da ciò che è importante per l'impresa. In secondo luogo, le politiche, perché col *brand activism* vengono promossi cambiamenti concreti, in grado di far fronte alle cause principali del problema. In terzo luogo, le *persone*, perché il *brand activism* non può essere assegnato esclusivamente a individui esterni all'organizzazione. Anzi, i dipendenti devono credere profondamente nelle cause e nei movimenti che l'impresa ha intenzione di promuovere. In quarto luogo, il *power*, ossia gli asset, perché le imprese esercitano un potere e un'influenza imponenti su politici, media e consumatori. Ciò implica che l'impresa abbia acquisito esperienza nella ricerca sui consumatori, nel *performance marketing*, così come che disponga di budget considerevoli. Tutti questi asset vanno sfruttati per rendere il mondo un posto migliore e non soltanto per aumentare le vendite. In quinto luogo, il *publishing*, inteso come *storytelling* attraverso cui veicolare contenuti creativi che coinvolgono i consumatori come attivisti. In sesto luogo, il *pop*, inteso come lo sfruttamento ottimale del posizionamento e del *tone of voice* del brand per creare visibilità all'impresa, facendola emergere nell'affollato panorama dei media.

Il sostegno che l'impresa dà a certi movimenti può, senza dubbio, dare rilevanza al brand e generare un posizionamento *top of mind*.

Va anticipato, infine, che Ben & Jerry's non è l'unica impresa a adottare tale approccio. Anche aziende strutturate, come Patagonia o Lush Cosmetics, giusto per citare due esempi, aspirano ad essere guidate dal *purpose*, utilizzando il loro business e il loro marketing per ispirare e motivare i propri consumatori.

## 1.2 Il Brand Activism nello sport

Oggi giorno, i motivi emozionali costituiscono il principale driver in grado di spingere il consumatore all'acquisto di un prodotto e/o servizio. Basti considerare che l'80% dei prodotti viene acquistato per ragioni emotive e il restante 20% per ragioni funzionali (Macaulay 2020).<sup>21</sup> Pertanto, il marketing in ambito sportivo è sempre più focalizzato sul dare ai consumatori la sensazione che stiano facendo qualcosa di positivo. A tal fine, il *brand activism* diventa una leva sempre più in voga nella *Sport Industry*. In particolare, sono gli atleti ancor prima delle organizzazioni sportive a sentirsi maggiormente autorizzati a promuovere, segnalare e fare campagne su questioni sociali. Secondo la ricerca, infatti, il 95% degli atleti con più di cinque milioni di *follower* su Instagram ha sostenuto

---

<sup>20</sup> <https://www.linkedin.com/pulse/6ps-brand-activism-jay-curley/>

<sup>21</sup> <https://alumni.career.miami.edu/blog/2020/11/04/10-sports-marketing-trends-that-you-should-know-and-use/>

cause sui social media nel 2020, generando circa 314 milioni di dollari di valore mediatico *Quality Indexed* (Nielsen Sports 2021).<sup>22</sup> Da tale dato si evincono anche i potenziali benefici e le opportunità per i brand che collaborano con gli atleti disposti a prendere e a esprimere una posizione su una causa che richiami l'attenzione dei fan.

Spesso nel corso della storia, gli atleti hanno operato in prima persona nella sfera del bene comune. Ad esempio, già nel lontano 1967, Muhammad Ali, da molti considerato come il pugile più celebre di tutti i tempi, rifiutò di essere arruolato nell'esercito degli Stati Uniti, per ragioni religiose. Se da un lato tale decisione causò gravi ripercussioni per l'atleta, che fu condannato a cinque anni di carcere, multato di 10.000\$ e bandito dal pugilato per tre anni, dall'altro contribuì a rendere la sua figura ancora più iconica.<sup>23</sup>

Ora più che mai, gli appassionati di sport ritengono che gli atleti abbiano un'importante influenza su questioni di rilevanza sociale e, quindi, si aspettano un impegno consistente da parte dell'atleta. Allo stesso tempo, le società sportive (e non solo) iniziano a rendersi conto dei vantaggi del brand activism in virtù di tali aspettative da parte del proprio target di consumatori, soprattutto in riferimento ai segmenti più giovani e diversificati dal punto di vista razziale.

Spesso, l'atleta è considerato come l'individuo maggiormente adatto a mostrare sostegno a questioni sociali, in merito al suo posizionamento univoco nella mente del consumatore. Basti pensare a come, generalmente, un atleta diventi famoso: i suoi risultati sportivi, infatti, più che alle circostanze economiche della nascita, alla razza o al genere, sono fortemente legati alle sue capacità, dedizione e impegno. In altri termini, il successo dell'atleta è un riflesso tangibile della sua perseveranza e devozione allo sport prescelto, qualità che sono universalmente apprezzate e ammirate nella società odierna. Gli atleti apportano autenticità alle conversazioni sui valori perché non sono spinti da fini politici, ma le loro convinzioni derivano direttamente dalle loro esperienze individuali.

Il potenziale degli atleti per raggiungere un pubblico di massa e, di riflesso, per generare un cambiamento effettivo è notevole. Pertanto, mentre la conversazione politica diventa sempre più controversa, il ruolo degli atleti nel discorso pubblico diventa sempre più considerevole. Inoltre, la capacità dei social media di rendere immediatamente accessibili queste figure a un pubblico diffuso e globale contribuisce ad accentuare ulteriormente tale fenomeno.

---

<sup>22</sup> <https://mumbrella.com.au/nielsen-sports-releases-key-global-sports-marketing-trends-for-2021-668914>

<sup>23</sup> <https://www.washingtonpost.com/news/retropolis/wp/2018/06/15/shoot-them-for-what-how-muhammad-ali-won-his-greatest-fight/>

Non sorprende, dunque, che molti atleti stiano prendendo decisioni pubbliche su questioni sociali rilevanti, come il controllo delle armi, la diversità e l'inclusione, le molestie sessuali, l'ingiustizia sociale o la brutalità della polizia.

### 1.2.1 Il caso Kaepernick

Colin Kaepernick è, indubbiamente, uno degli atleti più controversi e più esposti, da un punto di vista politico, nell'intero panorama sportivo americano. Nel 2016, quando giocava da quarterback in una prestigiosa squadra della *National Football League*, i *San Francisco 49ers*, promosse una protesta in contrasto agli abusi e alle brutalità compiute dalla polizia statunitense sulla comunità afroamericana. Tali episodi di violenza erano sempre più frequenti e, spesso, sfociavano anche in diverse uccisioni di giovani di colore da parte delle forze dell'ordine. La suddetta protesta consisteva nell'inginocchiarsi durante l'esecuzione dell'inno nazionale, prima di ogni partita. In un'intervista, Kaepernick dichiarò: “non mi alzerò in piedi durante l'inno per onorare la bandiera di un paese che opprime le persone di colore. Per me, quest'aspetto è più importante del football e sarebbe egoista da parte mia ignorarlo girandomi dall'altra parte.”<sup>24</sup> Nonostante l'appoggio di diverse personalità dello sport al suo movimento, le conseguenze non si fecero attendere: la NFL, accogliendo gli inviti di Donald Trump, vietò quel gesto di protesta durante l'inno. Inoltre, dallo scadere del contratto che lo legava con i *San Francisco 49ers*, Kaepernick non ha più trovato una squadra disposta ad ingaggiarlo ed è tuttora svincolato, nonostante abbia dimostrato più volte in carriera di meritare palcoscenici prestigiosi.

Alla luce di tali avvenimenti, ha stupito ancora di più la mossa mediatica della Nike che, a settembre 2018, per celebrare il trentesimo anniversario dello slogan “*Just Do It*”, mise Kaepernick al centro di un'importante campagna pubblicitaria (Figura 1.4). Il testo di tale campagna di Nike recita: “*Believe in something. Even if it means sacrificing everything.*” (“Credi in qualcosa. Anche a costo di sacrificare tutto.”) e si riferisce chiaramente alla causa di Kaepernick contro la NFL per la presunta collusione volta a tenerlo fuori dalla lega per le sue proteste contro la brutalità della polizia.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> <https://www.nssmag.com/it/sports/15973/nike-just-do-it-colin-kaepernick>

<sup>25</sup> <https://forbes.it/2018/09/05/no-nike-non-ha-scelto-colin-kaepernick-per-fare-politica/>

**Figura 1.4 Campagna Nike con Kaepernick**



Le proteste, d’innanzi a un tema così polarizzante, furono inevitabili. Alcuni consumatori americani, ad esempio, lanciarono il movimento *#BurnYourNikes*, pubblicando foto e video di indumenti Nike distrutti. Va sottolineato anche che, nelle ore successive al lancio della campagna, le quotazioni di Nike riscontrarono sensibili perdite sul mercato azionario. Nonostante ciò, è corretto affermare che i vantaggi di tale sponsorizzazione abbiano decisamente superato i rischi e i relativi costi. La campagna in questione, infatti, è tuttora decisamente significativa per una moltitudine di cittadini americani. Non è un caso se generò un importante aumento delle vendite, pari al 31%, nel giro di pochi giorni dal lancio.<sup>26</sup> Inoltre, il clamore mediatico generato dalla scelta di puntare su Kaepernick consentì a Nike di entrare a far parte della conversazione nazionale e di essere oggetto d’attenzione a lungo termine.

Dunque, il caso appena analizzato rappresenta l’emblema dell’impresa che veicola una comunicazione di tipo sociale, schierandosi apertamente su temi controversi e attuali al fine di entrare in maggiore sintonia col proprio pubblico. Ed è proprio il tentativo di instaurare una forte connessione emotiva con i consumatori che può costituire la strada per rendere iconico un brand come Nike, che già di per se è all’avanguardia.

In altri termini, Nike ha compreso pienamente che, al giorno d’oggi, il consumatore non compra soltanto un prodotto e/o un servizio, ma anche la possibilità di esprimere le proprie idee e opinioni attraverso quel prodotto e/o servizio. È come se le imprese invitassero i consumatori a esprimersi sul

---

<sup>26</sup> <https://www.theguardian.com/sport/2018/sep/08/colin-kaepernick-nike-ad-sales-up>

tipo di mondo che hanno intenzione di sostenere attraverso i loro portafogli. In tal senso, Kaepernick rappresenta il testimonial ideale, perché non è più soltanto un atleta ma una vera e propria icona.

### 1.2.2 Il caso Zlatan Ibrahimovic vs LeBron James

Il *brand activism* è un approccio non privo di rischi, che necessita di un sofisticato equilibrio per rappresentare fonte di vantaggio competitivo sostenibile nel lungo periodo. In ambito sportivo, ad esempio, alcuni spettatori appaiono turbati e infastiditi dallo sfruttamento del nome delle celebrità per motivi politici. Considerano ciò come una deviazione dalla normalità e, quindi, desiderano che gli atleti si attengano soltanto allo sport, in modo che questo possa rimanere un intrattenimento privo di stress.

Molto emblematico fu lo scontro verbale, avvenuto a febbraio 2021, tra il calciatore dell'*AC Milan* Zlatan Ibrahimovic e il cestista dei *Los Angeles Lakers* LeBron James. Il primo, durante un'intervista rilasciata a *Discovery+* per la *UEFA*, dichiarò: "LeBron James mi piace un sacco. È fenomenale ciò che sta facendo, ma non mi piace quando le persone con uno status parlano di politica. Fai quello che sai fare bene. Gioco a calcio perché sono il migliore a giocare a calcio, non faccio politica. Se fossi stato un politico, farei politica. Questo è il primo errore che le persone commettono quando diventano famose: per me è meglio evitare certi argomenti e fare ciò che si è bravi a fare, altrimenti si rischia di fare qualcosa di sbagliato".<sup>27</sup> Successivamente, in occasione della conferenza stampa per il festival musicale di Sanremo 2021, di cui fu il co-conduttore, Ibrahimovic ribadì tale opinione: "gli atleti uniscono il mondo, la politica lo divide. Il nostro ruolo è unire il mondo facendo ciò che sappiamo fare meglio. Gli atleti dovrebbero essere atleti e i politici dovrebbero fare politica".<sup>28</sup>

La risposta, da parte di LeBron James, una delle voci principali dell'*NBA* contro l'ingiustizia razziale e la brutalità della polizia, non si fece di certo attendere. "Non starò mai zitto davanti alle ingiustizie, così come non mi limiterò a parlare di sport. Mi interessa della mia gente, di ingiustizie sociali, razzismo e problematiche elettorali. Io sono parte della comunità. Sono consapevole che la mia voce sia molto potente e che rappresenti tante persone nel mondo, perciò continuerò a occuparmi di argomenti come il razzismo e l'uguaglianza. Non sono proprio la persona da criticare: ho una mente educata e ho fatto i compiti. Strano che sia proprio lui a dire queste cose: se non vado errato, qualche anno fa parlò di razzismo in Svezia per via del suo cognome e delle sue origini".<sup>29</sup>

---

<sup>27</sup> <https://www.basketuniverso.it/zlatan-ibrahimovic-punge-lebron-james-fenomenale-ma-non-mi-piace-quando-parla-di-politica/#:~:text=LeBron%20mi%20piace%20molto,migliore%20a%20giocare%20a%20calcio>

<sup>28</sup> [https://www.huffingtonpost.it/entry/zlatan-ibrahimovic-insiste-contro-lebron-james-lo-sport-unisce-la-politica-divide\\_it\\_603e2526c5b601179ec06eb9](https://www.huffingtonpost.it/entry/zlatan-ibrahimovic-insiste-contro-lebron-james-lo-sport-unisce-la-politica-divide_it_603e2526c5b601179ec06eb9)

<sup>29</sup> [https://www.huffingtonpost.it/entry/non-staro-mai-zitto-contro-le-ingiustizie-parlo-per-la-mia-gente-lebron-risponde-a-ibra\\_it\\_603a1670c5b617a7e40dda3f](https://www.huffingtonpost.it/entry/non-staro-mai-zitto-contro-le-ingiustizie-parlo-per-la-mia-gente-lebron-risponde-a-ibra_it_603a1670c5b617a7e40dda3f)

Tuttavia, il punto di vista di Ibrahimovic è analogo a quello di un altro atleta iconico, ossia la legenda dell’NBA Micheal Jordan. Anche Jordan, infatti, si è sempre mostrato molto restio a prendere posizione pubblica su temi sociali o politici. Recentemente, è tornato sulla sua decisione di non schierarsi affermando: “Io ammiro Muhammad Ali per aver difeso quello in cui credeva, ma non mi sono mai considerato un attivista, bensì un giocatore di pallacanestro. Non ero un politico ma uno sportivo, e mi concentravo su quello. Fui egoista? Probabilmente sì. Ma era a quello che dedicavo tutte le mie energie. Deluderò sempre qualcuno, lo so e lo capisco, perché ognuno ha la sua idea preconfezionata di quello che dovrei o non dovrei fare. Io cerco di dare l’esempio: se il mio esempio ti ispira, bene, continuerò a farlo. Se non ti ispira, forse non sono la persona che dovresti seguire”.<sup>30</sup> Micheal Jordan, quindi, da giocatore non amava l’attivismo, ma anzi lo evitava. E, ancora oggi, la frase “anche i Repubblicani comprano scarpe da basket”, che si lasciò scappare parlando dell’argomento sull’autobus dei *Bulls*, in maniera a quanto pare molto leggera, viene citata per criticare uno dei più grandi sportivi di tutti i tempi, a cui probabilmente è mancato solo l’ultimo step, ossia l’aver lottato per i diritti civili della propria comunità.

Per converso, LeBron James non ha mai mostrato paura nell’esporsi parlando di tematiche sociali e/o politiche. Se in campo, infatti, è uno dei più grandi giocatori di basket del mondo, fuori dal campo sta rapidamente diventando leader e attivista per il cambiamento sociale. La sua campagna “*More Than a Vote*” è un classico esempio del suo intento di sensibilizzare gli americani all’importanza del voto durante le ultime elezioni presidenziali e dell’essere in prima linea nella lotta al razzismo. Con tale iniziativa, James ha spinto affinché le arene sportive venissero utilizzate come seggi elettorali, in modo da poter accogliere un numero maggiore di elettori. Inoltre, il suo attivismo ha spaziato dall’indossare una maglietta con la scritta “*I can't breathe*” per denunciare il soffocamento dell’afroamericano Eric Garner, al cappuccio messo in testa per ricordare la morte di Trayvon Martin, alla fondazione della “*I Promise School*” dedicata ai bambini a rischio della scuola elementare. Si tratta di una serie di iniziative, qui semplicemente elencate, attraverso le quali l’atleta si è spinto ben oltre il parquet per incidere, concretamente, sul benessere della società grazie a un attivismo che negli anni ha raccolto diverse adesioni tra decine e decine di giocatori.

Nonostante diversi giocatori dell’NBA siano stati tra i più accesi nel parlare di questioni sociali come la razza, la brutalità della polizia o come sono gestiti gli Stati Uniti, la stagione in corso è iniziata con un aumento degli spettatori televisivi e, inoltre, nel 2020 l’NBA ha battuto il record di presenze per la terza stagione consecutiva.<sup>31</sup> Quindi, la proattività degli atleti dell’NBA non diminuisce l’interesse

---

<sup>30</sup> <https://sport.sky.it/nba/2020/05/03/michael-jordan-muhammad-ali-obama>

<sup>31</sup> <https://adage.com/article/media/nba-ratings/311486>

dei tifosi per il campionato. Al contrario, sarebbe una limitazione approssimativa e banale confinare l'essere atleta nel 2021 esclusivamente al rettangolo di gioco (qualunque esso sia).

Dunque, inizia a diffondersi sempre di più la consapevolezza che occuparsi di istruzione o di lotta al razzismo, sensibilizzare la popolazione sull'importanza del voto, costruire scuole e palestre non può essere attribuibile a un'attività di matrice politica. Gli atleti attivisti, come LeBron James, non sono considerati come parte di un'ideologia, ma come fautori di ideali che dovrebbero toccare ogni uomo di questi tempi. La loro non è politica, ma consapevolezza di possedere gli strumenti per propagare un messaggio positivo e di sfruttare al massimo le proprie piattaforme per formare e sensibilizzare i più giovani sulle disuguaglianze sociali.

### 1.2.3 Esempi provenienti dal mondo del calcio

Anche nel mondo del calcio, abbondano i casi di società e di atleti che si impegnano verso una o più cause sociali, compiendo azioni concrete e contribuendo al raggiungimento del bene comune.

Il *Barcelona Football Club*, uno dei club di calcio più di alto profilo al mondo, ad esempio, ha dato vita a una fondazione, nota come "*Barça Foundation*", che si propone di generare un vero e proprio cambiamento attraverso lo sport tra i bambini e i giovani più vulnerabili.<sup>32</sup> Tale fondazione opera in tre aree principali, ossia la prevenzione della violenza, la lotta all'esclusione sociale e la promozione dell'accesso all'istruzione, attraverso i propri programmi e metodologie. Si tratta di un sincero impegno per contribuire a rendere il mondo un posto migliore. In particolare, il 2 maggio 2021, in occasione della giornata internazionale della lotta contro il bullismo, i calciatori della prima squadra del Barcellona hanno sostenuto la campagna di prevenzione e di sensibilizzazione sul bullismo organizzata dalla summenzionata fondazione. Prima dell'inizio della partita contro il Valencia CF, infatti, i calciatori sono scesi in campo indossando una maglietta con lo slogan "*davant el bullying no callis*" ("davanti al bullismo non restare in silenzio")<sup>33</sup> (Figura 1.5). Parallelamente, la *Barça Foundation* ha realizzato un documentario composto da una serie di interviste a vittime ed esperti del bullismo, per cercare di comprendere e contrastare tale piaga, che colpisce il 30% dei bambini a scuola e almeno una persona su nove nel calcio giovanile.

---

<sup>32</sup> <https://foundation.fcbarcelona.com/our-work>

<sup>33</sup> <https://fundacio.fcbarcelona.cat/davant-el-bullying-no-callis>

**Figura 1.5 Campagna contro il bullismo realizzata dal Barcelona FC**



Va sottolineato, però, che non sono solo le società calcistiche più prestigiose, come appunto il Barcellona FC, a fare *brand activism*. Invero, anche il Parma Calcio 1913, che quest'anno è retrocesso dalla Serie A alla Serie B, il 16 maggio 2021 è sceso in campo nella lotta contro ogni tipo di discriminazione. Nello specifico, l'iniziativa voluta dal presidente americano Kyle Krause prevedeva che i calciatori indossassero, in occasione della gara casalinga contro il Sassuolo, una casacca completamente nera a supporto del movimento "*Black Lives Matter*"<sup>34</sup>. Lo stesso Krause ha dichiarato: "ognuno di noi deve fare la sua parte nella lotta contro il razzismo, dentro e fuori dal campo. Domenica indosseremo queste maglie per alzare la nostra voce collettiva contro il razzismo, la xenofobia e l'odio", sottolineando l'obiettivo di sensibilizzare su un tema importantissimo come quello dell'uguaglianza (Figura 1.6).<sup>35</sup> Il club, inoltre, ha chiesto, a tutti coloro che avessero voluto partecipare all'iniziativa (alla quale ha aderito anche l'ex storico calciatore Lilian Thuram), di condividere sui propri profili social il video di lancio dell'iniziativa. L'intero ricavato di tali magliette

<sup>34</sup> [https://www.ansa.it/sito/notizie/sport/calcio/2021/05/16/parma-in-campo-con-maglia-nera-per-black-lives-matter\\_a6cebba5-63f1-4cd8-8d42-07f3c6ff6088.html](https://www.ansa.it/sito/notizie/sport/calcio/2021/05/16/parma-in-campo-con-maglia-nera-per-black-lives-matter_a6cebba5-63f1-4cd8-8d42-07f3c6ff6088.html)

<sup>35</sup> [https://parma.repubblica.it/cronaca/2021/05/15/news/parma\\_calcio\\_razzismo-301115376/](https://parma.repubblica.it/cronaca/2021/05/15/news/parma_calcio_razzismo-301115376/)

è stato, invece, destinato a iniziative benefiche per la lotta contro la discriminazione e il razzismo, attraverso varie fondazioni (tra cui quella di Lilian Thuram).

### Figura 1.6 Campagna contro il razzismo realizzata dal Parma Calcio 1913



Per quanto riguarda i casi di calciatori, che al pari di LeBron James nel mondo dell’NBA, sono impegnati in cause sociali, è impossibile non citare Wilfried Zaha, attualmente in forza al *Crystal Palace Football Club*. Il calciatore ivoriano, infatti, è uno strenuo filantropo. Già nel 2015, girava voce che egli donasse il 10% del suo stipendio per cause di rilevanza sociale. Col passare del tempo, il suo lato umano è progressivamente emerso. In una recente intervista, Zaha ha dichiarato: “la passione per il calcio mi ha concesso di fare quello che amo e di poter aiutare coloro che, come me, non hanno mai ricevuto aiuti esterni. So cosa significhi uscire dal nulla. Spero solo che quello che sto facendo possa aiutare le persone a sorridere. Realizzare il mio sogno di diventare un calciatore professionista mi ha ispirato ad aiutare gli altri ogni giorno”.<sup>36</sup> Concretamente, con il progetto “*Tomorrow’s Hope*” da lui creato, viene data la possibilità a bambini senza famiglia di godere di pasti quotidiani, educazione scolastica e di un ambiente sano in cui crescere. Oppure, con l’omonima “*Zaha Foundation*”, attiva sia in Gran Bretagna che in Costa D’avorio, si occupa di far diffondere e

<sup>36</sup> <https://athletamag.com/il-filantropo-wilfried-zaha/>

praticare il gioco del calcio anche tra i bambini delle fasce più deboli e fragili. Inoltre, come testimoniano anche alcuni post pubblicati sui suoi profili social ufficiali, Zaha è paladino anche della lotta al razzismo. Si tratta di una battaglia che spesso affronta con un grande sorriso che, a suo dire, costituisce un'arma spontanea ed efficace, in grado di ovviare all'ignoranza altrui (Figure 1.7, 1.8 e 1.9).

**Figura 1.7** Scarpette con slogan antirazzista indossate da Zaha



**Figura 1.8** Post con cui Zaha si schiera apertamente contro il razzismo



Figura 1.9 Adesione al movimento Black Lives Matter da parte di Zaha



Indubbiamente, anche Marcus Rashford, giovanissimo calciatore attualmente in forza al *Manchester United Football Club*, si è distinto per la sua tenacia nella lotta per la giustizia e l'uguaglianza. Il numero 10 dei *Red Devils*, infatti, è molto attivo nel sociale. Nel 2020, ad esempio, durante il lockdown, ha raccolto, tramite l'associazione *FareShare* e alcune catene alimentari, 20 milioni di sterline, destinati a famiglie in difficoltà. Nella scorsa estate, ha donato di tasca sua quasi mezzo milione di euro per l'acquisto di tre milioni di pasti alle persone meno abbienti del Regno Unito. Recentemente, il calciatore inglese è stato protagonista di una videochiamata con l'ex presidente degli Stati Uniti Barack Obama, nella quale si è parlato dell'importanza di rendersi utili alla propria comunità e dell'impatto positivo della lettura. Obama, che è rimasto fortemente colpito dall'intelligenza e dalla lungimiranza di Rashford, ha dichiarato: “molti giovani che incontro, fra cui Marcus, sono più avanti di me quando avevo la loro età. Sono già forze positive nelle loro comunità, promuovendo il cambiamento”.<sup>37</sup>

Un altro calciatore del *Manchester United* che recentemente ha preso una posizione, all'interno del dibattito pubblico, su una questione sociale rilevante è Paul Pogba. Precisamente, il 18 maggio 2021, il centrocampista francese ha pubblicato sui suoi canali social ufficiali una foto di lui con in mano la bandiera della Palestina, con la didascalia “*Let's keep our world safe and free from violence. Pray for Palestine*” (“Manteniamo il nostro mondo al sicuro e libero dalla violenza. Preghiamo per la

<sup>37</sup> <https://www.calciomercato.com/news/rashford-ancora-in-campo-per-il-sociale-l-incontro-con-barak-oba-82430>

Palestina”) (Figura 1.10). Essendo la guerra civile tra Israele e Palestina un tema tanto sensibile quanto controverso, sono nate alcune polemiche a seguito di tale post. Polemiche che Gunnar Solskjaer, allenatore di Pogba, ha smorzato saggiamente dichiarando: "Abbiamo giocatori con background e culture diversi, e penso che dobbiamo rispettare le loro opinioni se differiscono da quelle di qualcun altro. Se i miei giocatori pensano ad altre cose oltre al calcio, è un aspetto positivo e credo che lo abbiamo già visto con alcuni giocatori come Marcus Rashford, che ha fatto una differenza notevole. Rispettiamo, dunque, il loro diritto ad avere una visione diversa".<sup>38</sup>

**Figura 1.10** Post attivista di Pogba



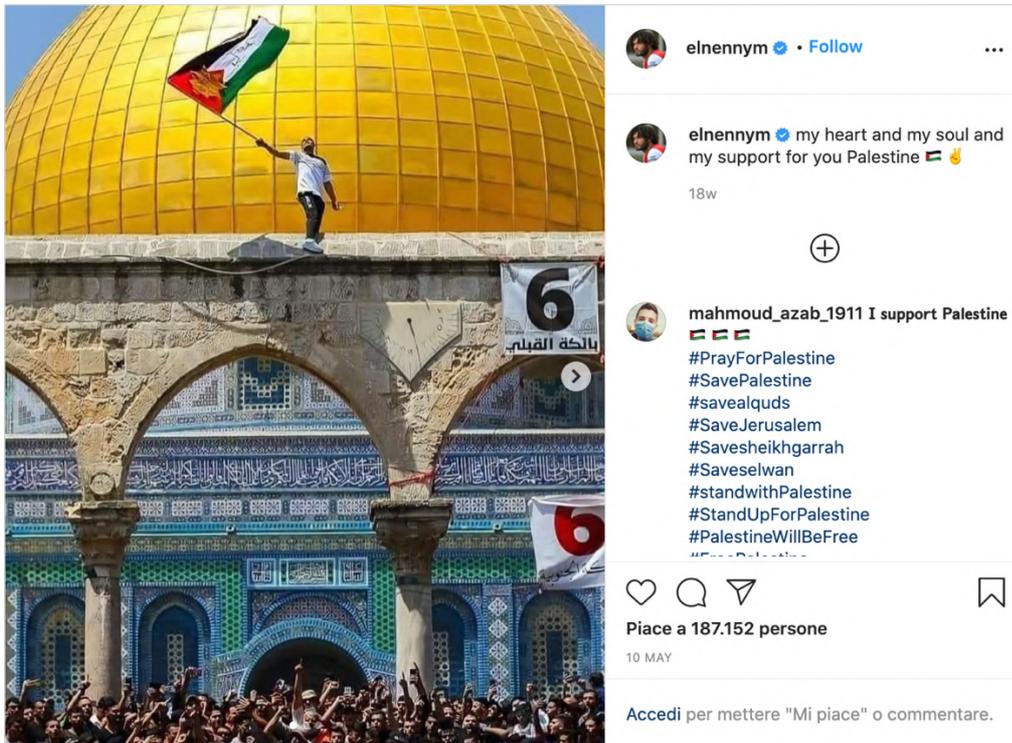
Una vicenda molto simile rispetto a quella appena riportata ha rischiato di prendere una piega completamente diversa. Infatti, anche Mohamed Elneny, centrocampista dell' *Arsenal Football Club*, ha mostrato sostegno al popolo palestinese con un post su Instagram, in cui ha scritto: “*my heart and my soul and my support for you Palestine*” (“il mio cuore e la mia anima e il mio sostegno per te Palestina”) (Immagine 7) e ciò ha scatenato dure reazioni da parte dei fan ebrei. Secondo alcune indiscrezioni, il Gruppo Lavazza, uno dei principali sponsor dell' *Arsenal*, ha fatto pressioni sul club londinese per redarguire il calciatore egiziano autore di tale post.<sup>39</sup> In seguito, il Gruppo Lavazza ha precisato di aver contattato l' *Arsenal* per “avere una migliore comprensione di quanto stesse accadendo, senza alcuna intenzione di far pressione”. Tuttavia, scusandosi per le incomprensioni che

<sup>38</sup> <https://english.alaraby.co.uk/news/manchester-united-star-paul-pogba-waves-palestine-flag-match>

<sup>39</sup> <https://www.tpi.it/esteri/lavazza-pressioni-su-arsenal-tweet-elneny-pro-palestina-20210519786233/>

si erano create, il Gruppo ha precisato che “non c’è stata alcuna volontà di censura” smentendo di aver “mai richiesto di limitare la libertà di espressione, il cui diritto è un valore insindacabile”.<sup>40</sup>

**Figura 1.11 Post attivista di Elneny**



Da tali casi studio, dunque, emerge, in primo luogo, che il *brand activism* è un fenomeno presente e rilevante anche all'interno dell'odierna industria calcistica, perché sempre più addetti ai lavori lo alimentano. In secondo luogo, per l'ennesima volta, appare evidente che si tratta di una strategia che se non implementata correttamente può rivelarsi un'arma a doppio taglio, generando conseguenze indesiderate per i brand coinvolti.

### 1.2.4 Il caso di Morten Thorsby

Dagli esempi precedenti, emerge che la sensibilità nei confronti dell'attivismo, sebbene sia ormai diventato un trend in varie industry sportive, stenta ancora ad affermarsi nel contesto della Serie A, la massima divisione professionistica del campionato italiano di calcio. Non è ancora chiaro se ciò sia riconducibile a una questione di scarsa attitudine alla tutela del bene comune oppure al timore di risultare come un'isolata e scomoda voce fuori dal coro. Sta di fatto che in Serie A ancora non è concepibile, o per lo meno ancora non si è palesata, la figura dell'atleta che, analogamente a

<sup>40</sup> <https://www.calcioefinanza.it/2021/05/19/lavazza-arsenal-tweet-palestina/>

Kaepernick o a LeBron James, possa sfruttare la visibilità del proprio marchio personale per cimentarsi in un autentico *brand activism*.

Alla luce di quanto sopra esposto, l'attivismo attuato da Morten Thorsby, calciatore in forza all'US Sampdoria, merita un approfondimento a sé stante, sia perché si tratta di uno dei pochi, se non addirittura l'unico, calciatore di Serie A attivamente impegnato, sia perché alcuni suoi post Instagram saranno preziosi per lo sviluppo del disegno di ricerca quantitativo illustrato nel Capitolo Tre.

In particolare, Morten Thorsby ha deciso di indirizzare il proprio attivismo verso un argomento tanto urgente quanto ostinatamente trascurato da una grossa fetta dell'opinione pubblica: l'ambientalismo. Un tema al quale l'atleta, nonostante la sua giovane età, è connesso da diversi anni e che per lui rappresenta un serio impegno quotidiano.

L'esempio che segue già può essere sufficiente per descrivere sostanzialmente il suo profilo sportivo e umano. Nel 2015, quando aveva appena diciotto anni, Thorsby rifiutò il premio come miglior sportivo emergente norvegese dell'anno perché la premiazione era stata organizzata da Statoil (oggi Equinor) compagnia petrolifera numero uno in Norvegia, un paese dall'anima green ma con una economia paradossalmente incentrata sull'estrazione del petrolio.

Arrivato in Italia, Thorsby lancia *We Play Green*, un virtuoso progetto che aspira a valorizzare alcune importanti potenzialità del mondo del calcio. I fondamenti di tale sua iniziativa sono la raccolta differenziata, la riduzione dell'utilizzo di plastica sia negli spogliatoi che all'interno degli stadi, l'uso della bicicletta come principale mezzo di trasporto e la lotta all'abbattimento selvaggio degli alberi. Essenzialmente, l'obiettivo è di sollecitare gli altri calciatori e le relative società di appartenenza a limitare la propria impronta ecologica, a essere modelli di riferimento ed esempi per i tifosi e per la gente comune. La sua dedizione ha impressionato anche l'ex Ministro dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare Sergio Costa, che riferendosi a lui ha dichiarato: "molti di voi lo conoscono come un bravissimo giocatore della Sampdoria, non tutti sanno che è un convinto e appassionato attivista ambientale".<sup>41</sup>

La più recente tra le sue azioni attiviste risale alla metà di agosto 2021, mese in cui Thorsby decide di cambiare il suo numero di maglia dal 18 al 2, un numero piuttosto inconsueto per un giocatore del suo ruolo (Figura 1.12). Il motivo di questa scelta lo ribadisce ai microfoni di *Sky Sport* qualche giorno dopo: "Il cambio numero dal 18 al 2? È il primo obiettivo dell'Accordo di Parigi, dove dovremo provare a limitare il riscaldamento globale di almeno due gradi. È un segnale per questo. Se

---

<sup>41</sup> <https://www.socialmediasoccer.com/it/notizia/profili-morten-thorsby-anima-e-leadership-green.html>

dovessi segnare avrei anche un'esultanza".<sup>42</sup> Da ciò si evince anche il suo personale rapporto con la stampa, riservato più alla sensibilizzazione sul tema ambientale piuttosto che sui risultati del campo.

**Figura 1.12 Thorsby annuncia il suo nuovo numero di maglia**



Il punto di vista di Thorsby, dunque, è estremamente chiaro. “Credo che i giocatori e gli atleti in generale abbiano un’immagine pubblica che devono sfruttare. Tu calciatore devi comprendere che nella società vanti un ruolo privilegiato: le persone ti seguono, ti ascoltano... E non puoi sprecare questa possibilità. Pensare di essere solo calciatori è limitante, si finisce per essere figure fini a sé stesse. Studiando ed esprimendo concetti profondi, invece, un calciatore può pensare nel suo piccolo di aiutare la società a cambiare in meglio e, contemporaneamente, di modificare lo stereotipo di atleta votato alla superficialità, alle banalità del mondo contemporaneo”<sup>43</sup>, ha dichiarato in una recente intervista. Tuttavia, nonostante le sue iniziative abbiano le potenzialità di influenzare atleti, staff e dirigenti, a oggi Thorsby resta uno degli unici attivisti tra i calciatori presenti in Serie A.

<sup>42</sup> <https://www.tuttomercatoweb.com/serie-a/thorsby-prima-di-samp-inter-ho-scelto-il-numero-2-per-aiutare-il-i-climate-change-i-1582619>

<sup>43</sup> <https://www.sampnews24.com/sampdoria-lappello-di-thorsby-calciatori-sfruttiamo-la-nostra-immagine-e-abbattiamo-gli-stereotipi/>

### 1.3 I Social Network come uno strumento per veicolare il Brand Activism

Oggi giorno, i social network, o social media, sono di fondamentale importanza per le imprese. Secondo Boyd ed Ellison (2007), “si possono definire come social network tutti quei servizi web che permettono le seguenti funzioni: creazione di un profilo pubblico o semi pubblico dentro un sistema vincolato; articolazione di una lista di contatti; possibilità di scorrere la lista dei propri amici”. Reti sociali come Facebook, Instagram o Twitter vengono definite “generaliste” perché consentono agli utenti di parlare di una moltitudine di argomenti. Pertanto, le imprese li sfruttano molto per comunicare con il loro target.<sup>44</sup> In particolare, essendo il “luogo” migliore per condividere la *brand personality*, i social network costituiscono una piattaforma efficace per il *brand activism*. Non è un caso, infatti, se oggi molti brand ricorrono a tali piattaforme per condividere le proprie speranze per un futuro migliore e, più in generale, per trattare temi che esulano dal proprio *core business*.

In tal senso, un esempio rilevante è quello relativo a Patagonia. La famosa azienda tessile statunitense specializzata in abbigliamento sportivo, infatti, si considera una “compagnia di attivisti” ed è stata spesso premiata per le sue politiche innovative. In particolare, nel luglio 2020, insieme ad altre aziende del calibro di The North Face o Rei, Patagonia ha aderito al movimento di boicottaggio della pubblicità su Facebook e Instagram. Tale gesto, simbolico ma non privo di ripercussioni sulle finanze di Mark Zuckerberg, proprietario delle due big digitali in questione, fa parte del movimento noto come “*Stop Hate for Profit*”, il cui obiettivo è chiedere a tali colossi digitali un maggior impegno e più responsabilità contro i contenuti razzisti che circolano liberamente sulle piattaforme. Con un tweet, dunque, Patagonia si è detta “orgogliosa di prendere parte alla campagna *Stop Hate for Profits*”<sup>45</sup> (Figura 1.12). Il caso in esame è decisamente emblematico perché riguarda un’impresa che comunica attraverso un Social Network, Twitter, di boicottare altri due social network, Facebook e Instagram, in un arco temporale ben definito, un mese. Il fine è quello di entrare in campo, in maniera concreta e decisa, per contrastare l’incitamento all’odio.

**Figura 1.12 Tweet di Patagonia relativo alla campagna “Stop Hate for Profits”**



<sup>44</sup> *Brand Telling*, Francesco Giorgino, Marco Francesco Mazzù, 2018

<sup>45</sup> <https://www.insidemarketing.it/campagna-stop-hate-for-profits-north-face-e-patagonia-adv-facebook/>

Un altro caso studio significativo riguarda Ben & Jerry's, la famosa impresa americana produttrice di gelati. Il 10 dicembre 2020, l'impresa ha pubblicato un post su Instagram, con cui ha dato seguito alla sua campagna contro il razzismo istituzionalizzato. Ha lanciato, quindi, il "Change the Whirled", ossia un gelato dedicato a Colin Kaepernick, volto a celebrare l'impegno dell'attivista ex giocatore di football<sup>46</sup> (Figura 1.13). Inoltre, la quota delle vendite di tale gelato è stata utilizzata per finanziare "Know Your Rights Camp", un'associazione fondata nel 2016 da Kaepernick con il fine di promuovere i diritti delle persone di colore e per supportarne il benessere attraverso l'istruzione, l'auto-potenziamento e la mobilitazione di massa.<sup>47</sup>

**Figura 1.13** Campagna di Ben & Jerry's contro il razzismo istituzionalizzato



Dagli esempi precedenti, è possibile, dunque, notare come il marketing odierno sia sempre più legato all'attivismo sociale, motivo per cui il brand activism diventa un fenomeno sempre più radicato. Parallelamente, va sottolineato il modo con cui le imprese sfruttano le piattaforme social per trasmettere al proprio target che il brand è lì per loro ed è pronto a prendere posizioni decise in cause di rilevanza sociale. In altri termini, spesso, i social network costituiscono le piattaforme predilette dalle imprese per veicolare le proprie iniziative di brand activism.

<sup>46</sup> <https://www.brand-news.it/brand/alimentari/food/il-brand-activism-di-ben-jerrys-continua-con-il-gelato-che-celebra-colin-kaepernick/>

<sup>47</sup> <https://kaepernick7.com/pages/mission>

### 1.3.1 Il peso dei Social Network nel calcio

Anche nella *Football Industry* il ruolo integrale dei social media è sempre più notevole ed evidente. Negli ultimi anni, infatti, le scelte strategiche delle società calcistiche hanno iniziato a seguire i trend dettati dalla *Social Media Industry*. Inoltre, durante il lockdown per il Covid-19, il 44% delle persone ha iniziato a trascorrere più tempo sui social media e i profili Instagram di molti atleti hanno registrato un rapido tasso di crescita.<sup>48</sup> Attualmente, tra le leghe europee, la serie A si posiziona al terzo posto per volume di interazioni sui social, alle spalle di Premier League e Liga, che hanno affrontato con qualche anno di anticipo il tema della digitalizzazione e della valorizzazione dei canali social.<sup>49</sup> Pertanto, per le società calcistiche, è ormai diventato indispensabile implementare strategie di social media marketing al fine di poter comunicare con i fan ed esprimere al meglio la propria *brand image*.

Al lavoro dei *social media analyst*, dei *digital specialist* e dei *social media manager* sui canali social dei club calcistici va associato anche l'apporto degli atleti. In particolare, il contributo dei *top player* (che anche sui social si dimostrano tali), come Ronaldo, Messi o Neymar, garantisce un maggior successo per i loro club di appartenenza. Per avere successo come *influencer*, tali atleti pongono in essere una comunicazione, spesso basata sui concetti di brevità e immediatezza, quanto più autentica possibile. Con l'attivismo social(e), ad esempio, gli atleti mostrano supporto a cause sociali sfruttando i propri account personali. Non è un caso se, recentemente, un membro del direttivo del Liverpool, durante un'assemblea, ha dichiarato che "in futuro, a parità di condizioni tecniche ed economiche, i club come il Liverpool compiranno calciatori col maggior seguito social e con una comunicazione ben strutturata".<sup>50</sup>

Va considerato, però, che quando i social network enfatizzano circostanze che mettono in cattiva luce un giocatore, la società di appartenenza è sottoposta a un danno d'immagine. Ne è la prova il caso che, a gennaio 2021, riguardò il calciatore della SSC Napoli, Victor Osimhen, che, pochi giorni prima di contrarre il Covid-19, venne coinvolto in una serie di video, in cui l'atleta appariva in una sala priva di distanziamento sociale e senza l'uso della mascherina. Le Instagram stories in questione fecero rapidamente fatto il giro del web, restando sulla bocca dei tifosi per giorni.<sup>51</sup> Ciò fece letteralmente infuriare i dirigenti della società perché neanche con una multa salata si sarebbe potuto compensare il danno d'immagine provocato. Vicende come questa, senz'altro, portano alla luce

---

<sup>48</sup> <https://digitalsport.co/football-during-lockdown-the-impact-on-players-social-media-influence>

<sup>49</sup> <https://www.talkwalker.com/it/blog/sport-social-media-leadership-europea>

<sup>50</sup> <https://giocopolito.it/social-media-calciatori-societa-caso-zaniolo-futuro-un-rapporto-articolato/>

<sup>51</sup> [https://www.corrieredellosport.it/video/calcio/serie-a/napoli/2021/01/01-77782816/osimhen\\_festa\\_di\\_compleanno\\_tra\\_balli\\_soldi\\_e\\_zero\\_mascherine](https://www.corrieredellosport.it/video/calcio/serie-a/napoli/2021/01/01-77782816/osimhen_festa_di_compleanno_tra_balli_soldi_e_zero_mascherine)

quanto sia labile il confine tra il diritto dell'atleta di esprimere un proprio pensiero e la tutela dell'immagine della stessa organizzazione sportiva.

## **CAPITOLO 2 – Revisione della letteratura**

La finalità del seguente secondo capitolo è quella di comporre una rassegna di ciò che è stato scoperto in letteratura riguardo il dilagante fenomeno del *brand activism*. Trattandosi di un elemento sempre più in voga e consolidato all'interno delle odierne strategie di marketing aziendali, molteplici sono i punti di vista attraverso i quali lo si osserva e lo si studia.

In primo luogo, si partirà dall'analisi critica di quanto è stato trovato sui fondamenti di rilievo del *brand activism*. In altri termini, particolare enfasi verrà posta su due dei principali agenti dell'attivismo in ambito aziendale: l'amministratore delegato e il consumatore finale.

In secondo luogo, tale fenomeno sarà approfondito con particolare riferimento alla *sport industry*. Già grazie ai casi studio del capitolo precedente, infatti, è possibile dedurre quanto il *brand activism* stia diventando sempre più radicato, principalmente all'interno del contesto sportivo americano.

In terzo luogo, sulla base dell'analisi critica dell'attuale stato dell'arte, si procederà alla definizione di ciò che ancora non è stato studiato in letteratura. Si tratterà di un passaggio cruciale, che costituirà la premessa logica per lo sviluppo della domanda di ricerca sulla quale si incentra il mio studio.

In quarto luogo, seguirà un focus per ognuna delle variabili identificate nella domanda di ricerca. L'unica eccezione sarà rappresentata dalla variabile X, il *brand activism*, che è già stato abbondantemente sviscerato in ognuna delle sue peculiarità.

Pertanto, il capitolo due è di fondamentale importanza, perché costituisce una sorta di anello di congiunzione tra l'introduzione al *brand activism* (capitolo uno) e l'analisi empirica dei dati raccolti (capitolo tre).

### **2.1 CEO Activism**

Oggi, l'attivismo sociale e ambientale posto in essere dagli *Chief Executive Officer* (CEO) attira un notevole interesse all'interno della comunità di ricerca accademica e del discorso pubblico (Branicki et al. 2021). I leader aziendali, infatti, sono sempre più impegnati nel cosiddetto "CEO activism", che consiste nella partecipazione attiva e deliberata degli amministratori delegati ai dibattiti pubblici relativi a questioni politiche, sociali e ambientali (Chatterji & Toffel, 2019). In altri termini, in modo crescente, i direttori generali prendono pubblicamente posizione su una serie di temi socialmente rilevanti che esulano dalle loro attività commerciali primarie (McGregor, 2016).

In un certo senso, il CEO va considerato come il "custode del brand", pertanto la cultura di un'impresa è il riflesso del carattere che l'amministratore delegato imprime all'azienda (Kotler & Sarkar, 2020). Alcuni studi empirici dimostrano che il CEO activism può plasmare l'opinione pubblica con la stessa

efficacia delle dichiarazioni dei politici o degli attivisti (Chatterji & Toffel, 2019). Tale potere di inquadrare con successo il discorso pubblico è stato sottolineato anche in altri contesti (Scheufele & Tewksbury, 2007), seppure vada precisato che non sempre gli attivisti siano seguiti da un grande pubblico. Inoltre, anche i media e le piattaforme scelte dagli amministratori delegati sono molteplici: il CEO activism può prendere forma con un semplice tweet di venti parole piuttosto che con una o più dichiarazioni mediatiche attentamente ponderate, oppure con interviste preregistrate piuttosto che con comunicazioni interne pubblicate su siti di notizie o blog. Di conseguenza, nel condurre un'analisi su tale fenomeno, bisogna tener conto della natura transmediale del CEO activism e del relativo pubblico (Branicki et al. 2021).

Il CEO activism non va confuso con la “*nonmarket strategy*” (che tradotto in italiano sarebbe “strategia non di mercato”) che consiste nel costruire condizioni favorevoli per la propria impresa creando e modificando sistemi legali, regole e meccanismi, che includono la prevenzione del verificarsi di problemi e la riduzione al minimo dell’impatto sugli affari. Un chiaro esempio di *nonmarket strategy* riguardò il CEO di General Electric, Jeffrey Immelt, che persuase il governo degli Stati Uniti ad adottare politiche di energia pulita che avrebbero promosso il notevole business delle turbine eoliche prodotte dalla sua impresa (Behr, 2010).

Almeno tre elementi contraddistinguono la *nonmarket strategy* dal CEO activism. In primo luogo, il protagonista del CEO activism è l’amministratore delegato e non l’azienda; in secondo luogo, il CEO activism è sempre un atto condiviso pubblicamente, a differenza della *nonmarket strategy* che può manifestarsi anche in forme più private; in terzo luogo, il pubblico con cui condividere tale pratica non è composto soltanto da regolatori e politici, come si presume tipicamente nella strategia non di mercato, ma anche da dipendenti e/o consumatori (Chatterji & Toffel, 2019). In altri termini, la *nonmarket strategy* cerca di cambiare una politica che abbia un impatto diretto sulla linea di fondo aziendale; il CEO activism, invece, mira a comunicare i valori di un amministratore delegato agli stakeholder più importanti. Un tipico caso di CEO activism ebbe come protagonista l’amministratore delegato di Apple, Tim Cook, che espresse le sue preoccupazioni riguardo una legge federale sulla libertà religiosa, il *Religious Freedom Restoration Act*, perché riteneva che tale legge fosse discriminatoria (Frank, 2013). Un altro esempio, più recente, di CEO activism include lo sforzo congiunto dei direttori generali di Intel e Salesforce per fare pressione sul Governatore della Georgia affinché annunciasse la sua intenzione di porre il veto a un disegno di legge che avrebbe consentito la discriminazione contro le coppie dello stesso sesso (Brown et al. 2020).

Il fatto che la posizione presa dal CEO non sia collegata al core business della sua impresa, però, non significa necessariamente che ciò non possa influire sui profitti dell’azienda. Al contrario, ciò

potrebbe consentire all'amministratore delegato di comunicare i propri valori agli stakeholder, creando o rafforzando legami con consumatori e dipendenti.

Secondo alcuni studi empirici, il CEO *activism* può generare ripercussioni significative sull'impresa, incluso il potenziale di danneggiarne il valore e di alienare le comunità di stakeholder (Soergel [56]). In alcune condizioni, però, tali "costi" possono essere superati dai benefici.

Ad esempio, a seguito delle sopracitate dichiarazioni da parte di Tim Cook, l'aumento della *willingness to buy* dei prodotti Apple fra i consumatori fortemente favorevoli al matrimonio omosessuale si è verificata senza un calo commisurato tra coloro che erano contrari a tale forma di matrimonio (Chatterji & Toffel, 2018). Tuttavia, ciò che si sta indagando ancora in letteratura è se i benefici e i costi del CEO *activism* varino a seconda della questione, della natura del coinvolgimento del leader aziendale e dell'elasticità della domanda per i prodotti dell'impresa.

## **2.2 Il consumatore come Brand Activist**

Negli ultimi anni, sempre più imprese sono attivamente impegnate nella discussione pubblica su questioni sociopolitiche come l'immigrazione, il matrimonio omosessuale, il controllo delle armi o la riforma sanitaria (Souri, 2018). Non è un caso se diversi brand, tra cui Budweiser, Airbnb, Google, Coca-Cola o Microsoft, abbiano trattato questioni sociopolitiche nei loro recenti spot del Super Bowl (Schultz, 2019).

Le reazioni emotive dei consumatori, a fronte di tali posizioni prese dai brand, costituiscono un aspetto cruciale, in grado di determinare se per il brand si prospettano più vantaggi che rischi o viceversa. In particolare, quando un'impresa si unisce alla discussione pubblica su questioni di rilevanza sociale, l'allineamento tra la posizione adottata dall'azienda e le convinzioni personali dei consumatori ha un importante impatto sulle risposte dei consumatori verso l'impresa (Swimberghe et al., 2011).

Nello specifico, i consumatori possono boicottare o anti-boicottare l'azienda in questione esprimendo così le loro opinioni sociopolitiche. Il boicottaggio ("*to boycott*") consiste nell'evitare intenzionalmente un prodotto o un servizio al fine di punire un'azienda; l'anti-boicottaggio ("*to buycott*", nel senso di favorire, appoggiare), invece, consiste nella selezione intenzionale di un prodotto o di un servizio al fine di premiare un'azienda (Carr et al., 2012). Pertanto, molti studiosi sostengono che tali azioni costituiscono due facce del comportamento di consumo politico (Newman & Bartels, 2011), che si riferisce a una decisione deliberata di punire (boicottaggio) o di premiare (anti-boicottaggio) un'azienda, scegliendo selettivamente prodotti o marchi per ragioni sociali, politiche o etiche (Baek, 2010). In altri termini, i consumatori boicottano o anti-boicottano un'impresa

perché mirano a fare la differenza nella situazione attuale o a influenzare la politica aziendale (Klein et al., 2004). In tal senso, il consumatore va considerato come un vero e proprio attivista. Allo stesso tempo, i consumatori boicottano o anti-boicottano per esprimere i loro valori, atteggiamenti, individualità ed emozioni (Makarem & Jae, 2016).

Parte della ricerca precedente ha suggerito che, quando le convinzioni personali dei consumatori si allineano con ciò che i brand affermano, i consumatori sono più propensi a formare atteggiamenti favorevoli al brand e ad anti-boicottarlo; al contrario, in assenza di una posizione comune condivisa, i consumatori tendono a sviluppare atteggiamenti sfavorevoli al brand e a boicottarlo (Swimberghe et al., 2011).

Altri studi (Klein et al., 2004), invece, esaminano la relazione diretta tra la *brand attitude* e il boicottaggio/anti-boicottaggio. Da tali studi, emerge che quando le persone si impegnano nel boicottaggio tendono a formare una *brand attitude* poco favorevole. Inoltre, i consumatori sono più propensi al boicottaggio quando hanno una bassa preferenza nei confronti del brand (Sen et al., 2001). Al contrario, quando i consumatori hanno una *brand attitude* favorevole, è più probabile che si impegnino nell'anti-boicottaggio (Paek & Nelson, 2009).

I fenomeni e le azioni di boicottaggio o di anti-boicottaggio sono tipici anche degli ambienti online, dal momento che molte aziende, oggigiorno, conducono attività di *brand activism* grazie all'abilitazione dei media digitali. Ed è proprio in tali ambienti intermediati da computer o da smartphone che la natura espressiva del boicottaggio o dell'anti-boicottaggio diventa ancora più prominente. Su social media come Facebook, Twitter o Instagram, infatti, i consumatori possono esprimere istantaneamente le loro idee (Kang, 2012). A differenza dell'interazione faccia a faccia, la comunicazione mediata dal computer ("*computer mediated communication*") comporta spunti non verbali limitati e offre agli utenti un maggiore controllo sul contenuto comunicato (Fox & Holt, 2018).

Secondo la teoria della spirale del silenzio ("*spiral silence theory*"), le persone decidono se esporsi o meno su questioni moralmente rilevanti (Gearhart & Zhang, 2018), esprimendo o non esprimendo le proprie opinioni, in base alle loro valutazioni sull'opinione media dell'ambiente che li circonda (Noelle-Neumann, 1974). In particolare, quando si trovano allineati con la maggioranza, è più probabile che esprimano i loro punti di vista; per converso, quando le loro opinioni sono in minoranza, tendono a rimanere in silenzio. Tale teoria è stata applicata empiricamente a una varietà di questioni sociopolitiche come la discriminazione della polizia (Fox & Holt, 2018), l'aborto (Gearhart & Zhang, 2018), l'attivismo ambientale (Hayes, 2007), il matrimonio omosessuale (Ho & McLeod, 2008) e l'immigrazione (Gearhart & Zhang, 2018).

Dalla teoria della spirale del silenzio, scaturiscono importanti implicazioni pratiche per le imprese su come i singoli consumatori esprimono le loro posizioni sociopolitiche attraverso azioni di boicottaggio e di anti-boicottaggio. In primo luogo, per ottenere il sostegno dei consumatori (ossia, l'anti-boicottaggio), un brand ha bisogno di sondare i suoi consumatori su come percepiscono la questione sociopolitica focale, prima di prendere una posizione pubblica su di essa. Si tratta di un aspetto decisivo, in quanto la ricerca precedente ha dimostrato che il boicottaggio dei consumatori può danneggiare sia la *brand reputation* (Klein et al., 2004) che le performance finanziarie (Farah & Newman, 2010) dell'impresa coinvolta. L'anti-boicottaggio, invece, porta al miglioramento della *brand reputation* e alla crescita degli indicatori finanziari, comprese le vendite e i prezzi delle azioni (Kam & Deichert, 2017). Allo stesso tempo, l'impresa dovrebbe continuare a investire in campagne di comunicazione e di marketing per stabilire e mantenere una brand image positiva (ad esempio, alta qualità del prodotto o eccellente servizio clienti), poiché la *brand attitude* è un fattore dominante che predice il comportamento di boicottaggio/anti-boicottaggio.

In secondo luogo, i *brand activist* dovrebbero prestare attenzione alla credibilità percepita delle loro informazioni. È importante che essi forniscano una descrizione dettagliata della questione sociopolitica focale al loro pubblico, incluso come la società sta rispondendo alla loro posizione sulla questione. L'evidenza dei fatti aiuterà a convincere le persone a credere nell'importanza della questione discussa e nella necessità di parlarne (Hong, C., & Li, C., 2020).

Da tali studi, dunque, risulta evidente che l'allineamento tra la posizione adottata dall'impresa e l'opinione del consumatore ha un impatto rilevante sulle sorti di una campagna di *brand activism*.

### **2.3 Il brand activism nel settore dello sport**

Fino ad ora, abbiamo parlato di quanto i clienti e gli stakeholder siano sempre più preoccupati per i contributi che le imprese apportano alla società nel suo complesso, e di come esercitino una pressione crescente affinché le aziende prendano posizione su questioni sociopolitiche delicate (Hambrick & Wowak, 2019). Va precisato, però, che non sempre le iniziative di *brand activism* sono gradite dagli investitori, perché questi si aspettano che le imprese diano la priorità alla massimizzazione della ricchezza degli azionisti (Jensen 2001). Inoltre, secondo i risultati di una ricerca condotta da Bhagwat et al. (2020), le reazioni degli investitori al *brand activism* sono peggiori quando il gesto proviene dal CEO piuttosto che da un altro dipendente dell'azienda. Essendo, infatti, il CEO la figura che solitamente implementa le strategie aziendali, gli investitori potrebbero percepire le sue dichiarazioni come un segnale della sua volontà di dedicare tempo e risorse a un'attività rischiosa, che potrebbe generare il contraccolpo di vari stakeholder.

Presumibilmente, per tale ragione, le società sportive professionistiche tendono a servirsi dei marchi che i propri atleti tesserati hanno costruito nel tempo, per instaurare solide relazioni con le comunità tipiche dell'ambiente in cui competono (Agyemang et al. 2020). Nel corso degli ultimi anni, specialmente nel contesto statunitense, vari atleti hanno sfruttato la propria fama per richiamare l'attenzione sulle molteplici ingiustizie sociali. In letteratura, abbondano i riferimenti a casi contemporanei di attivismo posti in essere dagli atleti: dalle summenzionate iniziative di Colin Kaepernick e di LeBron James, alle giocatrici della *Women's National Basket Association* (WNBA) che hanno indossato magliette con scritte che rendevano omaggio a Philando Castile e Alton Sterling, alla calciatrice professionista americana Megan Rapinoe che si è inginocchiata per protestare contro la disuguaglianza razziale e la brutalità della polizia (Agyemang et al. 2013). Risulta evidente, dunque, che gli Stati Uniti stiano assistendo a una confluenza di atleti e politica probabilmente mai visti prima nella storia (Johnson et al. 2020). Molto regolarmente, tali celebrità aggiungono le loro voci ai dibattiti politici che modellano il nostro futuro, facendo opere di beneficenza, parlando a favore di cause sociali e/o appoggiando partiti politici.

Secondo Dave Zirin, redattore sportivo di *The Nation* e autore di diversi libri sulla strumentalizzazione politica dello sport, l'aumento dell'attivismo in ambito sportivo è una conseguenza diretta dell'aumento dei movimenti sociali in generale, ossia al di fuori del campo da gioco. Essendo anche i campioni dello sport dei veri e propri terrestri, contrariamente a quanto spesso siamo portati a considerare, essi tendono a trattare gli eventi che vivono direttamente o indirettamente e che più li coinvolgono.

In aggiunta, sempre secondo il punto di vista di Dave Zirin, anche i social network hanno un peso specifico considerevole. Oggi, ad esempio, le voci delle madri delle vittime degli abusi della polizia riescono a essere maggiormente udibili anche grazie ai post di solidarietà pubblicati da celebrità del calibro di Jay-Z e di Beyoncé. Al contrario, negli anni '90, raggiungere livelli di tale visibilità era totalmente impensabile. Pertanto, è ragionevole ipotizzare che l'incremento dell'attivismo nello sport sia rintracciabile anche nei social media (Agyemang et al. 2020). Effettivamente, diversi studi suggeriscono che i media giocano un ruolo importante nel successo di un movimento, anche perché una protesta rappresentata negativamente spesso sminuisce i rappresentanti e si traduce in risultati negativi (McLeod, 2007), mentre una copertura mediatica favorevole porta sostegno pubblico con effetti secondari positivi.

Quello dello sport, inoltre, è un settore che si presta particolarmente alle iniziative di attivismo, perché da sempre contiene al suo interno un'idea che rappresenta la meritocrazia. Un'idea secondo la quale chiunque lavori abbastanza duramente può farcela, per cui il campo da gioco è considerato

dai più come una sorta di luogo equo, in cui l'unica barriera al successo è il duro lavoro (Agyemang et al. 2020).

A causa della rapida crescita finanziaria dell'industria sportiva e della copertura mediatica sempre più ampia, le strategie di marketing legate agli atleti (ad esempio, le sponsorizzazioni) sono diventate prevalenti (Brown, 2016) e i loro effetti hanno già dimostrato di essere positivi attraverso ricerche passate (ad esempio, Carison & Donovan, 2008; Kim & Na, 2007). Ai campioni dello sport viene riconosciuta la capacità di guidare l'attenzione del pubblico (Atkinson & DeWitt, 2019), spesso derivante da una maggiore riconoscibilità dovuta a ricorrenti apparizioni sui mass media. Nei casi di atleti molto influenti per i fan dello sport e per il pubblico, non è raro che questi ottengano il potere di servire come agenti di cambiamento sociale (Miller & Laczniak, 2011). In particolare, la ricerca esistente ha trovato una moltitudine di effetti che tali personaggi famosi possono avere sugli atteggiamenti verso le questioni, i partiti e i politici. Le celebrità possono portare i problemi all'attenzione del pubblico aumentandone l'interesse collettivo (Nisbett & DeWalt, 2016), possono mobilitare nuovi attivisti e far crescere i confini di un conflitto (Atkinson & DeWitt, 2019) e i loro *endorsement* possono anche diminuire le emozioni come la rabbia e l'ansia. Tuttavia, tutti questi benefici possono anche essere deragliati da azioni inaspettate poste in essere dagli atleti *endorser*, come trasgressioni gravi, uso di droghe o partite truccate (Lee & Kwak, 2017). In circostanze del genere, spesso, le organizzazioni aziendali decidono di terminare i rapporti con gli atleti a causa del potenziale ritorno negativo d'immagine.

Va considerato anche che, per un atleta, accettare un ruolo da attivista non è sempre una scelta semplice e del tutto priva di potenziali ripercussioni. Diversi studiosi hanno notato che gli sportivi, che di per sé affrontano continuamente attacchi verbali offensivi e denigratori (Litchfield et al., 2018), sono tenuti, secondo una fetta di pubblico, a "stare zitti e a giocare" (Agyemang, 2012). Quando i fan chiedono l'esclusione dalla squadra (Frederick et al., 2017), gli sponsor potrebbero addirittura revocare le sponsorizzazioni, mentre i club professionistici potrebbero rescindere il contratto. In altri termini, gli atleti rischiano il loro prestigio, privilegio e reddito partecipando all'attivismo (Cunningham & Regan, 2012).

Molti atleti, infine, sono preoccupati dal fatto che diventare un'attivista possa richiedere una maggiore regolazione emotiva per gestire i fattori di stress che disturberebbero l'allenamento, il recupero e le prestazioni (Wagstaff et al., 2013). Secondo gli studi di Smith et al. (2016), invece, l'identità atletica non è compromessa dall'identità attivista. Infatti, diversi atleti possono essere attivisti, gestire i fattori di stress associati e avere ancora più successo nel loro ruolo sportivo. È, quindi, possibile ipotizzare che l'attivismo possa fornire benefici unici anche per i campioni dello

sport. Anche secondo Scheadler et al 2021, gli atleti hanno più successo nello sport e, in generale, nella vita quando, oltre a quella di sportivo, sviluppano l'identità di attivista. Sviluppare un'identità come attivista, per esempio, ha permesso agli ex atleti paraolimpici di sperimentare più effetti positivi e meno negativi dopo il ritiro. Dopo il ritiro, alcuni atleti si sono pentiti di non essere diventati attivisti quando avevano i riflettori e hanno lottato con la perdita della loro identità di atleti.

Dunque, anche se la letteratura scientifica non è totalmente concorde su questo tema, l'attivismo viene specificamente collegato, da una buona parte di ricercatori, a un maggiore benessere, attualizzazione di sé e soddisfazione della vita (Klar & Kasser, 2009; Rabkin et al., 2018).

## 2.4 La Brand Image

La *brand image* è intesa come l'insieme delle percezioni sulla marca presenti nella memoria dei consumatori e rispecchia come la marca è percepita nelle menti del pubblico (Keller, 1993). Tali associazioni che si sviluppano all'interno della mente umana vanno trattate con cura, in quanto sono in grado di influenzare le credenze dei consumatori sul prodotto e il loro comportamento d'acquisto (Bauer et al. 2008). In altri termini, i consumatori considerano le imprese con una *brand image* forte come opzioni primarie nei loro processi decisionali. Secondo gli studi condotti da Del Rio et al. (2002), con particolare riferimento al settore delle scarpe da ginnastica, una *brand image* positiva rende il consumatore disponibile a pagare un *premium price*, ad accettare una *brand extension* e a diventare un *brand advocate*.

In ambito sportivo parliamo di *team brand image* (Yun et al. 2020), intesa come il prodotto cumulativo delle associazioni di marca nella mente del consumatore. In particolare, ci riferiamo agli attributi legati al prodotto, come ad esempio, l'allenatore, gli atleti o i risultati, e agli attributi non legati al prodotto, come ad esempio, il logo e i colori, la storia o la tradizione del club (Parganas et al. 2017; Shuv-Ami et al. 2018). Una forte *team brand image* è una componente necessaria per alimentare la *brand loyalty* (Kim et al., 2018) e per favorire comportamenti leali dei tifosi (Biscaia et al. 2016). Allo stesso modo, una forte *team brand image* può essere vantaggiosa per le prestazioni sul campo di una società sportiva (Hattula, 2018).

Inoltre, in letteratura, la *brand image* è spesso collegata al concetto di *brand identity*. Come affermato da Kapferer (2012) c'è una differenza tra l'immagine di marca e l'identità di marca. Mentre la prima ha un chiaro focus esterno e si riferisce alla percezione di una marca nella mente del consumatore, la seconda ha un focus interno e deriva dall'azienda (Nandan, 2004). La *brand identity* è il modo in cui l'organizzazione vede sé stessa ed è qualcosa che viene creato consapevolmente, al fine di modellare il significato e l'intento del marchio in questione (Kapferer, 2012).

Pur essendo due concetti separati, l'immagine e l'identità sono altamente interconnessi quando si tratta della creazione di valore del marchio (Urde, 2013). In particolare, la ricerca ha dimostrato che l'emozione ha un impatto considerevole sulla risposta che un consumatore ha verso un messaggio veicolato da un'azienda (Hamelin, Moujahid & Thaichon, 2017).

Pertanto, i brand cercano di comunicare e di connettersi con i potenziali clienti a un livello più emotivo. Così, le organizzazioni stanno assumendo un posizionamento più proattivo nelle loro campagne pubblicitarie, allineando l'identità e l'immagine del loro marchio con ciò che sta accadendo nel mondo e con le questioni che stanno a cuore ai consumatori. Si tratta del principale driver alla base dell'ascesa del *brand activism*.

Circa la relazione tra *brand activism* e *brand image*, gli studi di Schmidt et al. (2018) hanno evidenziato che il livello di sforzo compiuto dall'atleta nel fare attivismo, tendenzialmente, non ha un impatto significativo sulla *brand image*. L'unica eccezione potrebbe essere rappresentata dal cosiddetto "*slacktivism*", che equivale a un attivismo pigro, come ad esempio postare soltanto sui social media (Lim, 2013). Il contraccolpo che tale tipologia di attivismo potrebbe generare è la potenziale percezione, da parte del pubblico, che si tratti di uno sforzo meramente simbolico senza un corrispettivo sforzo sufficiente (Kristofferson, White, & Peloza, 2014). Inoltre, Lim (2013) ha notato che lo *slacktivism* potrebbe ritorcersi contro chi lo attua se il messaggio rappresenta ideologie rischiose o non mainstream.

Tuttavia, su tale aspetto, la letteratura non è totalmente concorde. Da un lato, infatti, Cunningham e Regan (2012) hanno paragonato l'attivismo legato a una questione controversa (quello contro la guerra) con l'attivismo condiviso dall'opinione pubblica (quello contro l'obesità infantile) e i loro risultati non hanno indicato particolari differenze significative tra le due tipologie di attivismo. Dall'altro, invece, Schmidt et al. 2018 affermano che un atleta che si impegna in un attivismo sicuro, cioè ben visto dall'opinione pubblica, è più probabile che abbia un impatto positivo sulla *brand image*, se paragonato a un atleta che si impegna in un attivismo rischioso, cioè legato ad una questione controversa. Risultati analoghi sono stati trovati da Lohneiss e Hill (2014), che hanno studiato l'impatto delle trasgressioni di Tiger Woods sulla *brand image* di Nike. In particolare, i ricercatori hanno riscontrato una diminuzione della *brand image* di Nike quando le trasgressioni di Tiger Woods sono state riconosciute dagli intervistati.

Dunque, sulla base di tali risultati, ipotizzo che possa esserci una relazione positiva tra il ricorso a tematiche sociali da parte di un calciatore di Serie A, mediante un social network come Instagram, e la *brand image* della società in cui milita.

**HP1:** Il ricorso a pratiche di *brand activism* da parte di un calciatore di Serie A, sul suo profilo Instagram, ha un effetto positivo sulla *team brand image*, rispetto a quando tale ricorso manchi.

## 2.5 Il peso della *brand activism authenticity*

In letteratura, il concetto di autenticità viene spesso collegato al *branding* e al comportamento di consumo (Beverland, 2005). La parola "autenticità" si riferisce alle qualità di genuinità, verità e realtà (Grayson & Martinec, 2004) e all'essere effettivo e in buona fede.

Secondo Leigh et al. (2006), l'autenticità viene costantemente associata ai brand che, essendo importanti oggetti culturali (Holt, 2002), detengono un valore simbolico significativo (Belk, 1988). L'autenticità è, quindi, una parte importante della costruzione e del mantenimento di un marchio di successo perché forma una *brand identity* unica e genera associazioni forti e favorevoli (Keller, 1993). Non è un caso se i consumatori iniziano a cercare sempre di più marchi autentici (Beverland et al., 2008).

Il concetto di autenticità è stato analizzato anche in riferimento al *brand activism* (Vredenburg et al. 2020). Il *brand activism* autentico è caratterizzato da un allineamento dello scopo e dei valori con la messaggistica di marketing attivista e con la pratica aziendale prosociale. Tale tipologia di attivismo può essere contrapposta alla pratica del "*woke washing*" (Sobande, 2019), che esemplifica un *brand activism* inautentico in cui la messaggistica di marketing attivista sulla questione sociopolitica focale non è allineata allo scopo, ai valori e alla pratica aziendale. Nello specifico, il *woke washing* è riferito a "brand che hanno registri poco chiari o indeterminati di pratiche di causa sociale ma che tuttavia tentano di mostrarsi come se fossero interessati a questioni di disuguaglianza e ingiustizia sociale, evidenziando incongruenze tra la messaggistica e la pratica" (Vredenburg et al. 2018). Si tratta, in altri termini, di brand che scollegano le loro comunicazioni dal *purpose*, dai valori e dalle pratiche aziendali quando si impegnano con i movimenti sociopolitici per un senso di urgenza e di risposta del mercato (Georgallis, 2017). Un tipico esempio è rappresentato dalla Nike, che ha sia scelto Kaepernick come suo *endorser* dopo che si è inginocchiato come manifestante di *Black Lives Matter*, sia ha continuato a sponsorizzare le squadre della NFL che hanno boicottato Kaepernick (Carp, 2018). Con politiche del genere, le imprese e i brand ingannano i consumatori sulla performance sociopolitica di un'azienda o sui benefici sociali del prodotto (Delmas e Burbano, 2011).

Significativamente, le aziende che fanno *woke washing* possano mettere a repentaglio l'impatto del *brand activism* autentico. Se i consumatori non si fidano del *brand activism* come un modo autentico di guidare il cambiamento sociale per questioni sociopolitiche, allora la strategia è resa meno efficace per i risultati del bene sociale. I messaggi di marketing attivista che contengono contenuti o

affermazioni che non sono comprovati e sono importanti per la decisione di acquisto di un cliente possono produrre un danno irreparabile alla fiducia dei consumatori.

I consumatori possono anche percepire che i brand usino le questioni sociali come uno stratagemma di marketing per vendere di più (Edelman 2019), mettendo così in discussione il motivo e l'impatto sociale del *brand activism* che è scollegato dallo scopo e dai valori ed è disallineato dalla pratica aziendale.

Completamente opposto, il *brand activism* autentico è definito da Moorman (2020) come una strategia guidata dallo scopo e dai valori, in cui un brand adotta una posizione non neutrale su questioni sociopolitiche istituzionalmente contestate, per creare valore per sé stesso e per la società.

Quattro sono le principali peculiarità del *brand activism* autentico. In primo luogo, il brand deve essere guidato dallo scopo e dai valori. Lo scopo del brand è, infatti, un aspetto centrale per il *brand activism* autentico e si concentra sul contributo di un brand al più ampio interesse pubblico e agli obiettivi sociali. Pertanto, il *brand activism* autentico dà la priorità al raggiungimento di benefici sociali e ambientali (Bocken et al. 2014) al di là degli interessi economici immediati (Sarkar e Kotler, 2018). Tali brand possono addirittura arrivare al punto di considerare che il loro scopo principale sia rendere la società un posto migliore o vedersi come fonti significative di potere culturale, esaltando così la loro responsabilità di stimolare il cambiamento sociale (Moorman 2020).

In secondo luogo, il *brand activism* autentico affronta questioni sociopolitiche controverse, contestate o polarizzanti. Tali questioni sono caratterizzate da valori e interessi contrastanti, generano disaccordi su affermazioni o azioni, sono politicamente sensibili e suscitano forti emozioni (Nalick et al. 2016). Dal momento che non tutti i clienti hanno gli stessi valori del brand, il *brand activism* potrebbe potenzialmente alienare alcuni gruppi di consumatori più di altri (Moorman 2020).

In terzo luogo, la questione trattata con il *brand activism* autentico può essere progressista o conservatrice. Ciò dipende prevalentemente dal punto di vista dell'impresa, che varia soprattutto in base all'ideologia politica o alla religione (Chatterji e Toffel 2018).

In quarto luogo, l'impresa contribuisce a una questione sociopolitica attraverso la messaggistica e le pratiche attuate. È corretto affermare, pertanto, che il *brand activism* autentico vada oltre la semplice messaggistica (Nalick et al. 2016) e che comporti l'allineamento con le pratiche aziendali che sostengono lo scopo e i valori del brand. I messaggi sono sostenuti da cambiamenti tangibili all'interno dell'organizzazione per sostenere dipendenti, clienti e stakeholder attraverso, ad esempio, modifiche alle pratiche aziendali e alle politiche organizzative (Kapitan, Kennedy e Berth 2019),

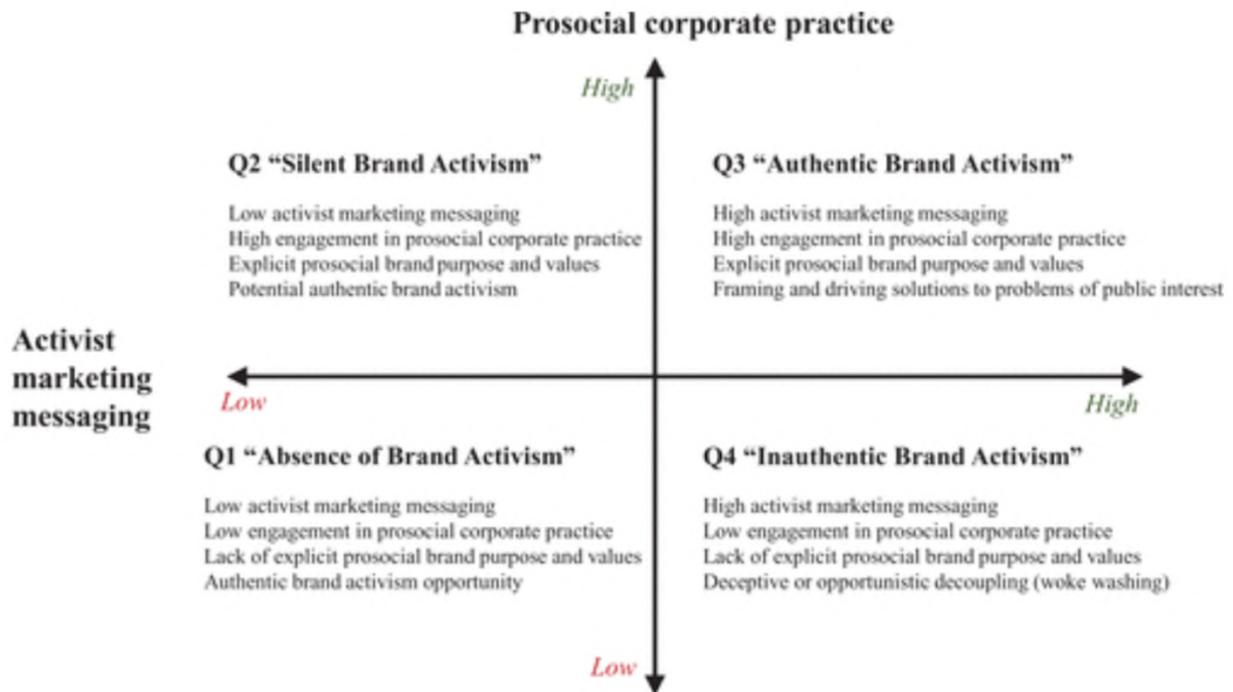
donazioni monetarie (Crimmins e Horn 1996) e partnership (Duane e Domegan 2019) volte a facilitare il cambiamento sociale.

L'attivismo autentico abbina, quindi, lo scopo e i valori del brand con la messaggistica di marketing attivista e la pratica aziendale. Ognuno di questi quattro fattori (scopo, valori, messaggistica e pratica) contribuisce alla creazione di autenticità. Ciò significa che quando la messaggistica, ad esempio, opera indipendentemente dalla pratica aziendale, dallo scopo e dai valori, l'autenticità del *brand activism* è compromessa. Allo stesso modo, quando la pratica è disallineata dallo scopo, dai valori e dalla messaggistica, quella pratica è percepita come inautentica.

Altri ricercatori (Vredenburg et al. 2020) hanno sviluppato una matrice delle quattro tipologie di *brand activism*, che risulta particolarmente utile per definire e approfondire la differenza tra attivismo autentico e inautentico.

Su tale matrice, sia il grado di messaggistica di marketing attivista, posto sull'asse delle ascisse, sia il grado di pratica aziendale prosociale, posto sull'asse delle ordinate, variano da alto a basso. Ne derivano, pertanto, quattro quadranti (come è possibile osservare in Figura 2.1).

**Figura 2.1** Tipologie di Brand Activism



I brand nella classe "assenza di *brand activism*" (quadrante 1) sono quelli che, nel loro approccio al mercato, devono ancora adottare pratiche aziendali attiviste e che non hanno né scopi prosociali né usano messaggi di marketing attivista. Operano, quindi, senza che i consumatori si aspettino di essere coinvolti nel *brand activism* e tendono ad essere situati in settori in cui, per ottenere la legittimità del

loro marchio, non è strettamente necessario un impegno con cause sociopolitiche. Un tipico esempio è rappresentato dalle imprese business-to-business, come Caterpillar, poiché il loro marketing non è *consumer driven*. Tuttavia, con l'evoluzione del sistema di marketing, queste imprese potrebbero aver bisogno di riconoscere il cambiamento delle norme sociali e le aspettative dei brand che prendono posizione (Layton 2015). Poiché il *brand activism* diventa sempre più atteso e persino richiesto (Barton et al. 2018), sempre più imprese facenti parte di tale quadrante iniziano a cercare modi per adottare lo scopo prosociale del brand, i valori, le pratiche aziendali e la relativa messaggistica di marketing.

I brand nella classe “*brand activism* silenzioso” (quadrante 2) abbracciano cause sociopolitiche come parte della loro *mission* o del loro obiettivo strategico. Ciò nonostante, operano silenziosamente dietro le quinte, lavorando su pratiche aziendali prosociali integrate a lungo termine che sono parte del loro modus operandi e intrinsecamente legate al loro scopo e ai loro valori. Al momento, questi brand tendono ad essere più piccoli e ad avere meno potere sul mercato, malgrado l'attivismo su questioni controverse. Tali brand hanno molto meno da perdere entrando nell'arena della messaggistica del marketing attivista, perché hanno già uno scopo prosociale, dei valori e delle pratiche aziendali da allineare con la loro messaggistica: un primo passo necessario verso il *brand activism* autentico. Anche brand di fama internazionale, come Kraft Heinz (il cui scopo dichiarato è "far crescere un mondo migliore"), potrebbero beneficiare dal generare una messaggistica di marketing più esplicita intorno alle loro pratiche prosociali.

I brand nella classe “*brand activism* autentico” (quadrante 3) sono percepiti come autentici perché c'è un allineamento tra il loro scopo, la messaggistica di marketing attivista e le pratiche aziendali prosociali. Due classici esempi sono i summenzionati Ben & Jerry's e Patagonia. Tale tipologia di attivismo è superiore rispetto alle altre forme per due ragioni. In primo luogo, comporta un allineamento veritiero della messaggistica di marketing attivista con le pratiche aziendali prosociali guidate dallo scopo e dai valori. In secondo luogo, genera migliori risultati in termini di *brand equity*. Così come il brand costituisce un segnale per il posizionamento del prodotto, allo stesso modo il *brand activism* autentico può rappresentare un segnale della posizione di un'impresa su una questione sociopolitica. Quando il segnale lanciato dal brand è credibile, nel senso che il brand è in grado di onorare le sue affermazioni sociopolitiche, i costi di informazione dei consumatori e il rischio percepito associato alla scelta di un brand si abbassano entrambi notevolmente. A sua volta, ciò contribuisce a far sì che i consumatori vedano il marchio come un valore aggiunto (Farquhar 1989).

I brand nella classe “*brand activism* inautentico” (quadrante 4) attuano una messaggistica di marketing attivista che comunica il sostegno a una o più cause sociopolitiche pur mancando di uno

scopo e di valori espliciti. Ciò può rendere la percezione del loro *brand activism* come insincera, inautentica, o addirittura ingannevole. Inoltre, come accennato poc' anzi, il *brand activism* inautentico è anche immorale in quanto può generare la sfiducia complessiva dei consumatori, limitando ulteriormente il potenziale di cambiamento sociale. Pertanto, per i brand è decisamente rischioso e sconveniente trovarsi in questo quadrante.

L'aspetto sul quale vari ricercatori pongono l'accento è che, mentre le attività di marketing legate alla *Corporate Social Responsibility* (CSR) sono state ridotte col tempo a un requisito di base (un punto di parità), il *brand activism* essendo una pratica più nuova è al momento un punto di differenza (Fleming e Jones 2013). Non è da escludere, però, che nel corso del tempo il *brand activism* diventi una consuetudine convertendosi a un punto di parità. Le tendenze dei consumatori indicano questa traiettoria per il *brand activism*, in quanto gli individui richiedono ai brand responsabilità sempre maggiore (Edelman, 2019).

In altri termini, il *brand activism* è iniziato come un modo per diversificare il proprio brand; tuttavia, a causa dell'evoluzione delle norme sociali, quello che prima era un punto di differenza sta rapidamente diventando un punto di parità (Layton, 2015). I consumatori ora si aspettano un certo livello base di attivismo per la maggior parte dei brand rivolti al consumatore.

Anche nel contesto sportivo e, più specificamente, nel mondo del calcio, il concetto di autenticità è tanto rilevante quanto dibattuto. Lo sport, infatti, è un settore potente nella società contemporanea e il calcio, ad esempio, è un contesto rilevante per gli studi sull'autenticità dei marchi personali delle celebrità sportive, sia per il suo grande pubblico in tutto il mondo che per il suo potere nel formare modelli di ruolo per i giovani giocatori e il pubblico. Inoltre, la *sport industry* vale miliardi di dollari e attrae investimenti in tutto il mondo. Le celebrità, comprese le star dello sport e del calcio, sono di solito consapevoli del peso della loro immagine e compiono sforzi per adattarla in modo appropriato. Tuttavia, a volte sottovalutano il potere dell'autenticità.

Secondo alcuni studi, i calciatori percepiti come autentici sono valutati più positivamente, portando all'identificazione del consumatore con loro, che, a sua volta, aumenta la fedeltà dei consumatori alla disciplina calcistica in generale. Quindi, la presenza di giocatori autentici oltre che abili è decisamente importante per il calcio (Kucharska et al. 2020).

Sulla base di quest'analisi, ipotizzo che l'autenticità percepita del messaggio attivista dell'atleta media la relazione positiva tra l'attivismo dell'atleta e la *brand image* del team presso cui è tesserato.

**HP2:** L'autenticità percepita del messaggio attivista dell'atleta media la relazione positiva tra l'attivismo dell'atleta e la *brand image* del team presso cui è tesserato.

## **CAPITOLO 3: Analisi empirica: dalla metodologia ai risultati**

Il seguente terzo capitolo si propone di entrare nel vivo della ricerca da me condotta. Innanzitutto, viene illustrato nel dettaglio il framework teorico di riferimento, con approfondimenti sulla metodologia utilizzata per raccogliere i dati necessari al fine di verificare le ipotesi di ricerca. Successivamente, viene dedicato spazio all'esposizione e al commento dei risultati emersi dallo studio. Infine, il capitolo si conclude con una serie di considerazioni sia sulle implicazioni manageriali che scaturiscono dalla ricerca, sia sui limiti di tale studio che potrebbero rappresentare fonte di ispirazione per le ricerche future.

### **3.1 Obiettivo della ricerca**

Il fine della mia ricerca è studiare l'impatto delle strategie di *brand activism*, messe in risalto da un ambiente digitale quale Instagram, all'interno del contesto calcistico italiano. In particolare, si intende esaminare quando il trattamento di tematiche sociali da parte di un calciatore di Serie A, attraverso un social network generalista come Instagram, ha un effetto positivo sulla *brand image* della società con cui l'atleta è tesserato. Si introducono poi nell'analisi due aspetti come l'*activism authenticity* e il coinvolgimento personale del consumatore nell'attivismo. Nello specifico, da un lato si vuole studiare se l'autenticità percepita dall'utente relativa al messaggio attivista veicolato dall'atleta rappresenti la causa della relazione principale ipotizzata: in altri termini, se la percezione di autenticità sul post in cui c'è attivismo porti a livelli maggiori di *team brand image*. Dall'altro, si intende utilizzare il grado di coinvolgimento personale del consumatore nell'attivismo come variabile di controllo. Si analizza, quindi, se ci sono differenze significative nel momento in cui varia la predisposizione dell'utente ad impegnarsi nell'attivismo. In un certo senso, tale variabile ha la medesima funzione delle variabili demografiche, quali genere, età e istruzione, presenti all'interno dello studio.

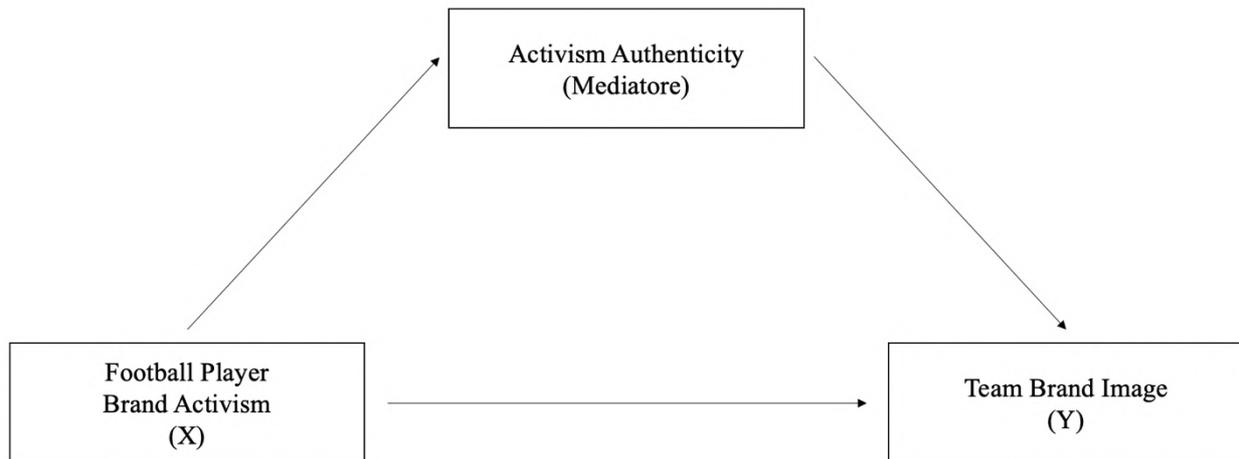
In sintesi, si ipotizza che la *team brand image* di una società calcistica italiana tenda ad essere maggiore quando un atleta tesserato con tale società tratti tematiche sociali sul suo profilo ufficiale Instagram rispetto a quando manchi tale ricorso. E che la percezione di autenticità da parte dell'utente relativa al messaggio veicolato dall'atleta riesca ad aumentare la *team brand image*, rispetto a quando tale messaggio non è percepito come autentico.

Il framework teorico contiene quindi:

- Una variabile indipendente dicotomica (in quanto comprende due condizioni): il ricorso a tematiche sociali all'interno di un post pubblicato da un calciatore di Serie A sul suo profilo Instagram ufficiale vs il mancato ricorso all'attivismo;

- Una variabile dipendente misurata con una scala Likert: la *team brand image* riferita alla società calcistica presso cui è tesserato l'atleta;
- Una variabile mediatrice misurata con una scala Likert: la percezione di autenticità dell'utente relativa al messaggio attivista veicolato dall'atleta.

**Figura 3.1 Framework teorico**



### 3.2 Metodologia

Per verificare le ipotesi elaborate nel secondo capitolo, è stato impiegato un questionario, grazie al quale è stato possibile raccogliere le informazioni imprescindibili per lo studio. Il disegno di ricerca sperimentale utilizzato è del tipo *2x1 between subject*: ciascun utente è stato sottoposto in maniera randomizzata soltanto a una delle due condizioni dell'esperimento e, sulla base dello stimolo che ha visto, ha dovuto rispondere ad alcune domande. Diverse sono state le ragioni per le quali si è fatto ricorso al sistema *between subject*. In primo luogo, per non influenzare le percezioni dei rispondenti. In secondo luogo, essendo gli studi *between subject* caratterizzati da sessioni più brevi rispetto a quelli *within subject*, si è ritenuto che tale modalità fosse meno faticosa e, di conseguenza, più consona per un utente che vi si approccia da remoto.

Il procedimento con cui sono stati raccolti i dati è articolato in due passaggi. In primis, è stato condotto un pre-test al fine di comprovare che ci sia un'importante differenza tra i due post selezionati dallo stesso profilo Instagram di un calciatore tesserato con una società di Serie A. In particolar modo, il pre-test è volto a evidenziare che quando gli utenti visualizzano il post con il ricorso a tematiche sociali percepiscono il calciatore come impegnato nell'attivismo; al contrario, quando gli utenti visualizzano il post in cui tale ricorso manca percepiscono il calciatore come non impegnato nell'attivismo. Secondariamente, soltanto dopo aver accertato che i rispondenti abbiano colto questa

differenza, è stato possibile condurre lo studio principale volto a testare le ipotesi di ricerca. Con lo studio principale, si è tentato di comprendere se le pratiche di attivismo attuate dai singoli calciatori e riconosciute come tali dagli utenti fossero anche in grado di migliorare la *team brand image* della squadra in cui milita l'atleta.

Sia il pre-test che lo studio principale sono stati realizzati mediante la piattaforma Qualtrics e successivamente analizzati attraverso il software SPSS. Per entrambi i questionari, come tipo di campione è stato utilizzato un *non probability* di convenienza. Tale campione, chiamato anche casuale o accidentale, è composto da elementi della popolazione che sono i più facili da raggiungere. I questionari, infatti, sono stati diffusi tramite le principali piattaforme di social network quali WhatsApp, Facebook e Instagram.

### 3.2.1 Stimoli

Per valutare quantitativamente le variabili d'interesse, sono stati realizzati due differenti stimoli visivi. Come anticipato precedentemente, il disegno di ricerca impiegato è del tipo *between subject*: i partecipanti di entrambi i questionari sono stati assegnati in maniera random a uno dei due scenari, creati manipolando la variabile indipendente. Precisamente, in uno scenario, l'autore del post sensibilizza il lettore sulla rilevanza di alcune tematiche ambientali; nell'altro scenario, lo stesso autore celebra con un post la vittoria di una partita di calcio ma senza minimamente fare cenno all'attivismo.

Quindi, dovendo testare un disegno di ricerca 2x1, sono stati ideati i seguenti scenari:

- post pubblicato da un calciatore, caratterizzato dal ricorso a tematiche sociali e ambientali (figura 3.2);
- post pubblicato da un calciatore, caratterizzato dal festeggiamento di una vittoria di una partita di calcio (figura 3.3).

Per tentare di mitigare la potenziale incidenza di altre variabili, l'autore del post in entrambi gli scenari è esattamente lo stesso calciatore, Morten Thorsby, che rappresenta lo stesso brand, ossia l'Unione Calcio Sampdoria. In entrambi i casi, dunque, è possibile vedere un post pubblicato da Morten Thorsby, in modo da influenzare il meno possibile i risultati. Pertanto, la tipologia di argomento che viene trattato nel post è l'unico aspetto che varia tra i due scenari. All'interno del primo scenario, infatti, è possibile cogliere un linguaggio verbale e visivo focalizzato sulla sensibilizzazione su tematiche ambientali e avvalorato dalla presenza del Ministro dell'ambiente Sergio Costa. Nel secondo scenario invece non è presente nulla di tutto ciò, al contrario il linguaggio è caratterizzato da riferimenti ludici che ritroviamo non solo nel *copy* ma anche nell'immagine

associata al calciatore, che sta disputando un match di Serie A. I post in questione sono entrambi presenti sul profilo Instagram ufficiale di Morten Thorsby.

Figura 3.2



Figura 3.3



Fonte: profilo Instagram di Morten Thorsby

### 3.3 Pre-Test

Come anticipato in precedenza, prima dello studio principale, è stato condotto un pre-test al fine di verificare che gli utenti percepissero una concreta differenza tra i due stimoli, e che specificamente uno fosse percepito come più incentrato sull'attivismo rispetto all'altro. Tale sondaggio è stato, in

primo luogo, progettato utilizzando la piattaforma Qualtrics; in secondo luogo, è stato distribuito a un limitato campione di rispondenti sfruttando i principali canali social, quali WhatsApp, Instagram e Facebook.

Il sondaggio del pre-test è caratterizzato dall'esposizione a uno dei due stimoli, che si verifica in modo affatto casuale. Una volta che l'utente ha visualizzato uno dei due post, gli viene chiesto di rispondere ad alcune domande. In particolare, il rispondente è chiamato a esprimere il suo livello di accordo o disaccordo riguardo a una serie di frasi, al fine di comprendere quanto percepisse quello specifico post e il relativo autore appena visti come incentrati sull'attivismo. A completare il questionario, sono presenti domande relative ai tratti demografici, quali il genere, l'età e il titolo di studio.

Per determinare se il pubblico percepisse il post e il relativo autore come incentrati sull'attivismo, è stata usata una scala pre-validata, adattata da quella creata da Klar e Kasser (2009), in una versione leggermente più snella rispetto a quella originale. Tale scala, infatti, originariamente era costituita da 8 item, invece quella selezionata per la ricerca in questione è composta da 7 item.

Tramite una scala Likert a sette punti (1 = Fortemente in disaccordo; 7 = Fortemente d'accordo), è stato chiesto al campione quanto si fosse d'accordo con le affermazioni proposte nella figura 3.4, riferite a Thorsby, l'autore di entrambi i post dei quali ogni rispondente ne ha visualizzato soltanto uno.

**Fig. 3.4 Activism Scale**

Ritiene che essere un attivista sia centrale
È veramente impegnato nell'attivismo
Si identifica come un attivista
Trova il tempo per l'attivismo, anche quando è occupato
Si fa in quattro per impegnarsi nell'attivismo
È un attivista e ciò rappresenta un importante riflesso della sua personalità
Si è preso del tempo per impegnarsi nell'attivismo
<b>Fonte: Klar e Kasser (2009)</b>

### 3.3.1 Risultati

Le risposte fornite dagli intervistati che hanno partecipato al pre-test sono state analizzate tramite il software statistico SPSS. Il campione di 60 rispondenti ai quali è stato somministrato il pre-test risulta composto da 35 maschi (il 58,3%) e da 25 femmine (il 41,7%).

Per quanto riguarda la componente anagrafica, la maggior parte del campione, l'85%, ha un'età compresa tra i 18 e i 28 anni. Il resto del campione si divide in circa il 2% che ha meno di 18 anni e in 13,6% che ha un'età superiore ai 28. Inoltre, come riporta la figura 3.5, l'età minima è di 14 anni, mentre quella massima è di 59, con una media pari a 25,13.

**Fig. 3.5 Genere**

Qual è il suo genere?					
		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	Maschio	35	58,3	58,3	58,3
	Femmina	25	41,7	41,7	100,0
	Totale	60	100,0	100,0	

**Fig. 3.6 Età**

Statistiche Descrittive		
Età		
N	Valido	60
	Mancante	0
Media		25,13
Deviazione std.		9,049
Minimo		14
Massimo		59

Indichi la sua età					
		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	14	1	1,7	1,7	1,7
	18	9	15,0	15,0	16,7
	19	4	6,7	6,7	23,3
	20	6	10,0	10,0	33,3
	22	2	3,3	3,3	36,7
	23	5	8,3	8,3	45,0
	24	13	21,7	21,7	66,7
	25	7	11,7	11,7	78,3
	26	2	3,3	3,3	81,7
	27	1	1,7	1,7	83,3
	28	2	3,3	3,3	86,7
	30	1	1,7	1,7	88,3
	32	1	1,7	1,7	90,0
	36	1	1,7	1,7	91,7
	41	1	1,7	1,7	93,3
	48	1	1,7	1,7	95,0
	51	1	1,7	1,7	96,7
	58	1	1,7	1,7	98,3
	59	1	1,7	1,7	100,0
		Totale	60	100,0	100,0

In riferimento alla variabile istruzione, circa il 32% del campione ha un diploma di scuola superiore. Tale percentuale, che rappresenta la maggioranza, è seguita dal 30% dei rispondenti con una laurea triennale, dal 23% con una laurea magistrale, dal 7% con un diploma di licenza media, dal 5% con un master e dal 3% con un dottorato.

**Fig. 3.7 Titolo di studio**

**Qual è il suo titolo di studio?**

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	Diploma di Licenza Media	4	6,7	6,7	6,7
	Diploma di Scuola Superiore	19	31,7	31,7	38,3
	Laurea Triennale	18	30,0	30,0	68,3
	Laurea Magistrale	14	23,3	23,3	91,7
	Dottorato	2	3,3	3,3	95,0
	Master	3	5,0	5,0	100,0
	Totale	60	100,0	100,0	

Nonostante la scala adottata nel pre-test sia stata già validata dai suoi autori (Klar e Kasser, 2016), risulta opportuno verificarne la validità in quanto viene applicata a un campione di rispondenti diverso. Pertanto, dopo aver controllato che il test KMO (0,929) fosse adeguato, ossia superiore a 0,50, e che il test di Bartlett avesse una significatività pari a 0,00, è stata verificata l'affidabilità della scala osservando il Cronbach Alpha. Affinché una scala sia accettabile, il Cronbach Alpha deve essere almeno pari a 0,70. Nel caso specifico della scala utilizzata, il Cronbach Alpha risulta essere pari a 0,97 (figura 3.9) e di conseguenza la scala può essere ritenuta affidabile.

**Fig. 3.8 KMO e Bartlett**

**Test di KMO e Bartlett**

Misura di Kaiser-Meyer-Olkin di adeguatezza del campionamento.		,929
Test della sfericità di Bartlett	Appross. Chi-quadrato	630,337
	gl	21
	Sign.	,000

**Fig. 3.9 Alpha di Cronbach**

**Statistiche di affidabilità**

Alpha di Cronbach	N. di elementi
,978	7

Solo questo punto diventa opportuno analizzare se la differenza tra la media dei rispondenti che hanno visto lo stimolo 1 e la media dei rispondenti che hanno visto lo stimolo 2 è statisticamente significativa. In altri termini, per analizzare se il post in cui è presente la pratica attivista sia percepito come più incentrato sull'attivismo rispetto al post in cui vi è solo un focus sulla partita di campionato,

è stato condotto un t-test per campioni indipendenti. Tale tipologia di test, infatti, è particolarmente adatto quando si vogliono confrontare due medie, relative a due gruppi indipendenti. Nel caso in questione, i due gruppi sono definiti indipendenti in quanto sono stati generati dalla randomizzazione pianificata: un gruppo ha visto il primo tipo di post (figura 3.2) e un secondo gruppo ha invece visto il secondo tipo di post (figura 3.3). In particolare, il post con la presenza di attivismo è stato visualizzato da 29 persone, che in una scala da 1 a 7 lo hanno percepito come incentrato sull'attivismo con un valore medio di 5.73 (SD = 0.97); il post in cui non è presente l'attivismo è stato visualizzato da 31 persone, che in una scala da 1 a 7 lo hanno percepito come incentrato sull'attivismo con un valore medio di 2,31 (SD = 1.21).

Le medie dei due gruppi creatosi comprendono anche le varianze, e tramite il test di Levene è possibile calcolare se i due gruppi si distribuiscono o meno secondo la stessa varianza, un dato che risulta essere importante nel momento in cui successivamente si vuole conoscere la significatività.

*H0: Le due medie hanno la stessa varianza ( $\sigma_1 = \sigma_2$ )*

*H1: Le due media hanno differente varianza ( $\sigma_1 \neq \sigma_2$ )*

La significatività del Test di Levene è uguale a 0.938, dunque il  $\pi$  value è maggiore di 0.05 (essendo il test sulle varianze rappresentato dalla F di Fisher). Pertanto, non si rigetta l'ipotesi nulla, il che implica che le due medie si distribuiscono con la stessa varianza.

In riferimento alla variabile che misura la percezione di attiviamo, le due ipotesi risultano:

*H0: La media relativa al post con l'attivismo non è maggiore della media relativa al post senza attivismo ( $\mu_1 \leq \mu_2$ ).*

*H1: La media relativa al post con l'attivismo è maggiore della media relativa al post senza attivismo ( $\mu_1 > \mu_2$ ).*

Essendo il  $\pi$  value uguale a 0.00, con  $t(58) = 12.003$ , risulta minore del *cut off* di 0.05 e quindi l'ipotesi nulla può essere rigettata. Ciò implica che la media del post in cui c'è l'attivismo (il primo scenario) è maggiore rispetto alla media del post senza attivismo.

**Fig. 3.10 T-test a campioni indipendenti**

Test t

Statistiche gruppo				
Stimolo	N	Media	Deviazione std.	Media errore standard
MeanActivismScale				
ActivismSi	29	5,7340	,97245	,18058
ActivismNo	31	2,3180	1,20977	,21728

Test campioni indipendenti										
		Test di Levene per l'eguaglianza delle varianze			Test t per l'eguaglianza delle medie					
		F	Sign.	t	gl	Sign. (a due code)	Differenza della media	Differenza errore standard	Intervallo di confidenza della differenza di 95%	
									Inferiore	Superiore
MeanActivismScale	Varianze uguali presunte	,006	,938	12,003	58	,000	3,41602	,28459	2,84635	3,98569
	Varianze uguali non presunte			12,091	56,748	,000	3,41602	,28252	2,85022	3,98182

Da questa prima analisi emerge che la manipolazione dei due stimoli risulta essere soddisfacente e, dunque, il post in cui c'è attivismo è percepito come più incentrato sull'attivismo rispetto a quello in cui non c'è l'attivismo (dove invece ci si concentra di più sul beneficio edonico emozionale della vittoria in campionato).

### 3.4 Studio principale

Il questionario principale si propone di esaminare se il post Instagram contenente un ricorso a tematiche sociali da parte di un calciatore possa rendere la *team brand image* maggiore rispetto al post in cui non c'è attivismo.

#### 3.4.1 Struttura e Scale

In relazione alla struttura del questionario, dopo la presentazione di uno dei due scenari, mostrati in maniera randomizzata ai rispondenti, seguono delle domande volte a comprendere *l'activism authenticity*, per verificare quanto quel determinato post Instagram sia in grado di suscitare una percezione di autenticità nell'utente che lo ha visto. Per misurare tale percezione di autenticità, è stata utilizzata una scala che Kucharska et al. (2020) hanno adattato da quella di Moulard et al., (2015). Si tratta di una scala Likert, a 3 item, dove i rispondenti devono esprimere il loro grado di accordo o disaccordo da 1 ("estremamente in disaccordo") a 7 ("completamente d'accordo") con le affermazioni seguenti (figura 3.10) tutte riferite a Thorsby, l'atleta autore del post.

**Fig. 3.11 Activism authenticity**

È sincero
Mi sembra realistico
È autentico

**Fonte: Kucharska et al. (2020)**

Successivamente alle domande sull'*activism authenticity*, vi sono quelle relative alla *team brand image*, per verificare come i rispondenti percepiscono l'insieme degli attributi legati al prodotto (come, ad esempio, l'allenatore, gli atleti o i risultati) e degli attributi non legati al prodotto (come, ad esempio, il logo e i colori, la storia o la tradizione del club). Per misurare questo costrutto, è stata utilizzata una scala pre-validata. In seguito, viene posta una domanda inerente alla squadra che l'utente tifa, in particolare gli viene chiesto se è tifoso dell'UC Sampdoria. Infine, vi sono domande volte a carpire le caratteristiche demografiche del campione, come l'età, il genere e il titolo di studio.

Come è stato anticipato precedentemente, per misurare il livello di *brand image* è stata utilizzata una scala presa da un articolo di ricerca scientifico. Questa, adattata da Cho et al. (2014), è composta da 18 item secondo una scala Likert dove ai rispondenti viene chiesto quanto si fosse d'accordo da 1 = "fortemente in disaccordo" a 7 = "completamente d'accordo" con le affermazioni proposte, in relazione alla Sampdoria, società calcistica per la quale Thorsby è tesserato. Originariamente, la scala in questione era composta da ben 35 item, che sono stati prontamente ridotti al numero summenzionato, sia perché alcuni item non erano del tutto pertinenti all'indagine condotta sia per rendere il questionario più *user friendly*. Le affermazioni presenti nella seguente scala, dunque, sono tutte riferite all'UC Sampdoria, società calcistica con la quale Thorsby è tesserato.

**Fig. 3.12 Brand image scale**

L'UC Sampdoria mi risveglia bei ricordi
L'UC Sampdoria rispecchia i miei valori
Sono incentivato ad acquistare una maglia da calcio dell'UC Sampdoria
L'UC Sampdoria risulta essere al passo coi tempi
Sarei felice di indossare una maglia dell'UC Sampdoria
Sarei soddisfatto di indossare una maglia dell'UC Sampdoria
Mi piacerebbe indossare una maglia dell'UC Sampdoria
Valuterei il merchandise dell'UC Sampdoria

Ammiro l'UC Sampdoria
L'UC Sampdoria stimola in me sensazioni positive
Nutro un sentimento di rispetto verso Thorsby (l'autore del post) e l'UC Sampdoria
Reputo l'UC Sampdoria una squadra onesta e moralmente integra
Ritengo la comunicazione di Thorsby e dell'UC Sampdoria stimolante
<b>Fonte: Cho et al. (2014)</b>

Infine, per controllare la predisposizione del rispondente a impegnarsi nell'attivismo, che varia da individuo a individuo e che prescinde dalla tipologia di post visualizzato, è stata utilizzata nuovamente la scala di Klar e Kasser (2009). Come col pre-test, è stata utilizzata la versione leggermente modificata di tale scala, con i sette item che questa volta sono riferiti all'utente che risponde al questionario e non più al calciatore Thorsby.

La scala risulta composta da 7 punti, che sono caratterizzati da una scala Likert, dove viene chiesto di dare un punteggio da 1 ("estremamente in disaccordo") a 7 ("completamente d'accordo").

**Fig. 3.13 Commitment to activism scale**

Essere un attivista è centrale per quello che sono
Sono veramente impegnato nell'attivismo
Mi identifico come attivista
Trovo il tempo per l'attivismo, anche quando sono occupato
Mi faccio in quattro per impegnarmi nell'attivismo
Essere un attivista è un importante riflesso di ciò che sono
Mi prendo il tempo per impegnarmi nell'attivismo
<b>Fonte: Klar e Kasser (2009)</b>

Nella sezione finale del questionario sono presenti delle domande demografiche relative all'età, al genere e al titolo di studio del campione precedute da una domanda su se si è tifosi dell'UC Sampdoria.

### 3.4.2 Il campione

Il test principale ha raggiunto 230 risposte, delle quali 37 risultate non complete e per questo eliminate dall'analisi, quindi complessivamente le risposte utili per lo studio sono 193. In merito alla composizione del campione, come anticipato precedentemente, sono state fatte alcune domande in relazione all'età, al genere e al grado di istruzione. Innanzitutto, le 193 risposte sono state completate per il 38,3% da maschi (74), per il 57,5% da femmine (111), per l'1,6% da genere non-binario/terzo genere (3) e, infine, per un restante 2,6% da utenti che hanno preferito non dichiarare il proprio genere (5).

**Fig. 3.14 Genere**

		Qual è il suo genere?			
		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	Maschio	74	38,3	38,3	38,3
	Femmina	111	57,5	57,5	95,9
	Genere non-binario / Terzo genere	3	1,6	1,6	97,4
	Preferisco non dirlo	5	2,6	2,6	100,0
	Totale	193	100,0	100,0	

Riguardo all'età, la fascia d'età più numerosa è quella rappresentata da 18-22 che copre la maggioranza del campione, ossia il 45,6%. La fascia di 23-27 è rappresentata dal 11,5%. La fascia 28-32 segue con il 10%. I rispondenti al di sotto dei 18 anni costituiscono il 15,5%, mentre il restante 32% è composto da rispondenti sopra i 32 anni. Se si escludono i tre rispondenti che hanno dichiarato di avere 1, 99 e 104 anni, che presumibilmente hanno mentito dichiarando un'informazione non veritiera, l'età minima è data da 15 anni, mentre l'età massima è data da 67 anni. Infine, come è possibile notare dalla figura 3.14, l'età media risulta pari a 25,9.

**Fig. 3.15 Età**

Statistiche		
ETA'		
N	Valido	193
	Mancante	0
Media		25,92
Deviazione std.		14,018
Minimo		1
Massimo		104

Anche per quanto riguarda il titolo di studio, il campione risulta abbastanza diversificato, anche se la maggior parte dei rispondenti, il 43%, si presenta con un diploma di scuola superiore; a seguire, il 17,1% dei rispondenti ha un diploma di licenza media, 16,6% ha una laurea magistrale, il 13,5%. Infine, le percentuali di chi ha un dottorato o un master sono abbastanza ridotte con 5,2% per i primi e 4,7% per i secondi.

**Fig. 3.16 Titolo di studio**

### Qual è il suo titolo di studio?

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	Diploma di Licenza Media	33	17,1	17,1	17,1
	Diploma di Scuola Superiore	83	43,0	43,0	60,1
	Laurea Triennale	26	13,5	13,5	73,6
	Laurea Magistrale	32	16,6	16,6	90,2
	Dottorato	10	5,2	5,2	95,3
	Master	9	4,7	4,7	100,0
	Totale	193	100,0	100,0	

### 3.4.3 Risultati

Il questionario, realizzato mediante la piattaforma Qualtrics, è stato successivamente analizzato tramite il software SPSS.

Prima di entrare nel vivo dell'analisi, è necessario accertarsi che le scale utilizzate siano affidabili considerando che sono composte da molti item. Sebbene si tratti di scale già pre-validate in precedenti articoli di ricerca scientifica dai propri autori, nello studio in questione il campione a cui vengono sottoposte risulta diverso e pertanto è opportuna un'ulteriore verifica. Inoltre, si tratta di scale adattate da quelle originali, dunque è bene assicurarsi che non ci siano errori negli item scelti. Tutte e tre le scale risultano valide, in quanto presentano un KMO superiore a 0.6, che rappresenta il livello minimo affinché il test risulti adeguato, e una significatività pari a 0.00 per il Bartlett test. Per verificare l'affidabilità delle scale, invece, viene analizzato per ognuna il Cronbach Alpha, che deve essere necessariamente maggiore di 0.7 per poter definire accettabile una scala. Per tutte e tre i costrutti utilizzati, gli Alpha di Cronbach risultano essere molto alti, di conseguenza le scale sono più che accettabili: l'affidabilità risulta essere confermata.

**Tabella 3.17 Sintesi delle analisi di affidabilità**

Costrutto	Numero di item	Alpha di Cronbach
Activism Authenticity	3	0,931
Team Brand Image	13	0,978
Commitment to activism	7	0,963

Solo dopo aver constatato l'affidabilità delle scale utilizzate, è possibile procedere con l'analisi dello studio principale.

Innanzitutto, è stato svolto un t-test a campioni indipendenti, tramite il quale è possibile osservare il numero di persone sottoposte ad uno scenario e all'altro: precisamente sono 92 quelle che hanno visualizzato il post Instagram privo di riferimenti all'attivismo e concentrato sulla partita di campionato; mentre risultano 101 i rispondenti ai quali è stato sottoposto lo scenario in cui è presente il post in cui c'è un riferimento all'attivismo. Si può notare, dalla figura 3.17, come anche le due medie relative alla *team brand image*, differiscano tra i due scenari. In particolare, lo scenario privo di attivismo presenta una media pari a 3.07 (SD = 1.33), mentre il secondo scenario, quello dove l'attivismo è presente, ha una media pari a 5.31 (SD = 1.28). Dunque, da ciò si può dedurre che il post contenente attivismo ha una media relativa alla *team brand image* maggiore rispetto a quello in cui l'attivismo è assente.

**Fig. 3.18 Medie gruppi**

**Statistiche gruppo**

	Stimolo	N	Media	Deviazione std.	Errore standard della media
MeanTBIscale	ActivismNo	92	3,0744	1,33486	,13917
	ActivismSi	101	5,3153	1,28921	,12828

Successivamente, si è proseguito con l'analisi dei risultati del *main study*. Le due ipotesi formulate all'interno della seguente ricerca, formulate nel secondo capitolo, prevedono: una relazione principale tra il ricorso a pratiche di *brand activism* da parte di un calciatore di Serie A, sul suo profilo Instagram (variabile X), e la *team brand image* (variabile Y); una relazione di mediazione da parte dell'autenticità percepita del messaggio attivista dell'atleta sulla relazione principale.

Dunque, è stata testata la relazione principale e la seguente ipotesi di mediazione:

**HP1:** Il ricorso a pratiche di *brand activism* da parte di un calciatore di Serie A, sul suo profilo Instagram, ha un effetto positivo sulla *team brand image*, rispetto a quando tale ricorso manchi.

**HP2:** L'autenticità percepita del messaggio attivista dell'atleta media la relazione positiva tra l'attivismo dell'atleta e la *brand image* del team presso cui è tesserato.

Per testare tali relazioni, è stata utilizzata un'appendice del software SPSS, chiamata MACRO PROCESS, utile ad analizzare diversi modelli di mediazione, moderazione e regressione. Per effettuare l'analisi di mediazione viene utilizzato il modello 4 di MACRO PROCESS. L'analisi è stata condotta in due diversi modi: la prima volta, con le variabili sociodemografiche come covariate (controlli), ma non sono emerse differenze significative; la seconda volta, quindi, senza considerare le covariate. Le considerazioni che seguono, pertanto, si riferiscono all'analisi senza covariate, anche se l'intero output SPSS è presente all'interno dell'"Appendice Test Principale".

La prima cosa da valutare nell'output (figura 3.18) è che il modello fosse significativo ( $\pi$  value minore di 0.05) nella prima riga sotto la dicitura "*model summary*". Una volta constatato ciò, è possibile proseguire analizzando l'effetto di ciascuna variabile, in questo caso l'indipendente (presenza/assenza di attivismo nel post), la dipendente (la *team brand image*), e quello di mediazione (*activism authenticity*) tra la variabile indipendente e la dipendente.

Dall'output è possibile notare come l'effetto della variabile indipendente (scritta come "stimolo") sulla variabile mediatrice (scritta come "AAmedia") sia significativa in quanto presenta un  $\pi$  value < 0,05, e anche positivo ( $\pi = 0.00$ ;  $t = 11.37$ ;  $b = 2.26$ ).

Quindi la presenza di attivismo all'interno del post influenza in maniera positiva la percezione di autenticità da parte dell'utente.

**Fig. 3.19 AAmedia**

```

*****
Model : 4
  Y : TBIMedia
  X : STIMOLO
  M : AAmedia

Sample
Size: 193

*****
OUTCOME VARIABLE:
  AAmedia

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
      ,636      ,404      1,900      129,444      1,000      191,000      ,000

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant      1,229      ,318      3,860      ,000      ,601      1,857
STIMOLO      2,260      ,199      11,377      ,000      1,868      2,652

```

Passando all'output successivo, è possibile notare come l'effetto della variabile indipendente ("Stimolo") sulla variabile dipendente (scritta come "TBImedia") sia significativo in quanto presenta un  $\pi$  value  $< 0,05$ , e anche positivo ( $\pi = 0.00$ ;  $t = 4.34$ ;  $b = 0.78$ ).

Inoltre, l'effetto della variabile mediatrice ("Aamedia") sulla variabile dipendente ("TBImedia") è significativo in quanto presenta un  $\pi$  value  $< 0,05$ , e anche positivo ( $\pi = 0.00$ ;  $t = 12.71$ ;  $b = 0.64$ ).

**Fig. 3.20 TBImedia**

```
*****
OUTCOME VARIABLE:
  TBImedia

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
    ,830    ,689    ,934    210,327    2,000    190,000    ,000

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant    ,041    ,232    ,176    ,861    -,416    ,498
STIMOLO     ,783    ,180    4,342    ,000    ,427    1,139
Aamedia     ,645    ,051    12,716    ,000    ,545    ,745
```

Nel *total effect model* si analizza l'effetto della variabile indipendente sulla variabile dipendente incluso qualsiasi effetto indiretto attraverso un mediatore. Il model fitness è stabilito perché  $p < 0.05$ . In particolare, l'effetto della variabile indipendente ("Stimolo") sulla variabile dipendente ("TBImedia") è significativo in quanto presenta un  $\pi$  value  $< 0,05$ , e anche positivo ( $\pi = 0.00$ ;  $t = 11.89$ ;  $b = 2.24$ ).

**Fig. 3.21 Total Effect Model**

```
***** TOTAL EFFECT MODEL *****
OUTCOME VARIABLE:
  TBImedia

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
    ,651    ,424    1,719    140,632    1,000    191,000    ,000

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant    ,834    ,303    2,752    ,007    ,236    1,431
STIMOLO     2,241    ,189    11,859    ,000    1,868    2,614
```

In conclusione, osservando la schermata successiva, è possibile dedurre che sia l'effetto totale ( $\pi = 0.00$ ;  $t = 11.738$ ;  $b = 2.15$ ), sia l'effetto diretto ( $\pi = 0.00$ ;  $t = 4.673$ ;  $b = 0.82$ ), sia l'effetto indiretto (BootLLCI = 1.05; BootULCI = 1.669;  $b = 1.34$ ) sono significativi e positivi.

**Fig. 3.22 Effetto Totale, Effetto Diretto ed Effetto Indiretto**

Total effect of X on Y						
Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps
2,151	,183	11,738	,000	1,789	2,512	1,248
Direct effect of X on Y						
Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps
,815	,174	4,673	,000	,471	1,159	,473
Indirect effect(s) of X on Y:						
	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI		
AAmedia	1,336	,160	1,050	1,669		

Sulla base delle precedenti analisi, è corretto affermare che il ricorso a tematiche sociali da parte di un calciatore di Serie A, attraverso un post pubblicato sul suo profilo ufficiale Instagram, genera un impatto positivo sulla *brand image* della società calcistica per la quale l'atleta è tesserato. In particolare, tale ricorso a tematiche sociali da parte dell'atleta ha un effetto sull'autenticità percepita dell'attivismo da parte dell'utente, che a sua volta ha un effetto sulla *team brand image*. In altri termini, si evince che il ricorso a tematiche sociali da parte di un calciatore di Serie A ha un effetto sulla *team brand image* e questo viene spiegato grazie ad un aumento dell'autenticità percepita del calciatore che influenza positivamente la *team brand image*.

### 3.4.4 Implicazioni, limitazioni e ricerche future

Le implicazioni manageriali che scaturiscono da questo studio di ricerca empirica sono molteplici e considerevoli. Essenzialmente, viene reso ancora più chiaro che ai club di Serie A convenga avere dalla propria parte gli asset social dei propri tesserati al fine di migliorare le proprie percentuali di interazione e appetibilità. Ciò non sempre è semplice perché ogni squadra ha dai venti ai trenta calciatori tesserati, però questa nuova dimensione va presa seriamente in esame, magari investendo su risorse che possano seguire, formare e consigliare i vari atleti. In particolare, sulla base di quanto emerso dallo studio in questione, un club può avere piacere che un proprio atleta tesserato realizzi pratiche attiviste e che ne parli apertamente su Instagram tramite dei post, purché il messaggio attivista sia percepito come autentico dal pubblico. Al verificarsi di ambedue le condizioni, si genererebbe un circolo virtuoso: la *brand image* migliora e, di riflesso, i profitti incrementano.

Pertanto, tale studio è rilevante, in primo luogo, per le società calcistiche associate direttamente alla Serie A, una *industry* così potente da produrre ogni anno circa 3 miliardi di euro di ricavi totali e da generare un indotto di 8 miliardi a beneficio dell'intera piramide calcistica. Va considerato, infatti, che in Italia più di 32 milioni di appassionati seguono il calcio, un fenomeno sociale ed economico

che dà lavoro a circa 300mila persone, generando l'1% del PIL nazionale<sup>52</sup>. I numeri sopra riportati sono notevoli ed evidenziano il ruolo della Lega Serie A a sostegno sia del calcio di base che, indirettamente, di tutto lo sport italiano.

In secondo luogo, è possibile determinare importanti implicazioni manageriali anche per le numerose società che, pur appartenendo a settori diversi da quello calcistico, decidono di investire nella Serie A tramite accordi di partnership. Basti considerare, infatti, che soltanto il valore degli accordi che le 20 squadre di Serie A hanno con i rispettivi partner tecnici vale circa 106,42 milioni di euro<sup>53</sup>. Pertanto, alla luce di questi dati, l'industria calcistica italiana difficilmente può permettersi di ignorare una tendenza come il *brand activism*, che, nel 2020 è emerso con decisione e che, tra l'altro, è già profondamente radicato in altre industry sportive, come l'NBA o l'NFL.

Tuttavia, il seguente elaborato non è esente da limitazioni, che è opportuno evidenziare. In alcune circostanze, la *team brand image* di alcuni utenti potrebbe risultare irrimediabilmente bassa in virtù di antiche rivalità calcistiche. Per fare un esempio che riguardi la squadra presa come riferimento nello studio, è evidente che un tifoso del Genoa CFC difficilmente possa dichiararsi disposto ad acquistare merchandising della UC Sampdoria, rivale storica nel cd "derby della lanterna". Pertanto, in casi del genere, neanche una strategia di marketing tanto innovativa quanto nobile come il *brand activism* è in grado di fare miracoli.

Inoltre, prima di rispondere al questionario, alcuni utenti avrebbero potuto già essere al corrente del fatto che Morten Thorsby sia un attivista convinto. Alcuni suoi progetti e iniziative, infatti, hanno riscosso un discreto impatto mediatico, come l'incontro col ministro dell'ambiente Sergio Costa; di conseguenza, gli utenti consapevoli di ciò potrebbero percepire Thorsby come impegnato nell'attivismo anche quando visualizzano il post in cui si parla soltanto della partita di campionato. Dal momento che Thorsby attualmente risulta essere il più attivista tra i calciatori dei Serie A, per superare tale limite si potrebbe replicare tale studio utilizzando come stimolo un post fittizio pubblicato da un altro atleta.

In termini di ricerche future lo studio offre diversi spunti. Innanzitutto, si potrebbe essere spostare il focus su una differente categoria di attivismo. Nel presente studio è stato utilizzato come stimolo l'attivismo ambientale, che intercetta notevoli problemi sociali. Tuttavia, sarebbe interessante osservare anche l'impatto di altri settori che rientrano nell'ambito dell'attivismo, come quello

---

<sup>52</sup> [https://www.ilmessaggero.it/sport/calcio/spadafora\\_lega\\_serie\\_a\\_calcio\\_lega\\_serie\\_a\\_polemica-5140725.html](https://www.ilmessaggero.it/sport/calcio/spadafora_lega_serie_a_calcio_lega_serie_a_polemica-5140725.html)

<sup>53</sup> <https://www.sporteconomy.it/la-gazzetta-dello-sport-presenta-la-classifica-degli-sponsor-tecnici/>

politico, sociale, economico, giuridico o lavorativo. Potrebbe dunque essere sensato inserire come variabile moderatrice il coinvolgimento che l'utente nutre in relazione all'argomento trattato.

Infine, anche l'identificazione dell'utente con il calciatore attivista è un'ulteriore variabile moderatrice che potrebbe essere inserita all'interno del modello. L'identificazione, infatti, oltre a essere spesso applicata al contesto sportivo (Wu et al. 2012), è un fattore focale che permette la creazione di fedeltà (attitudinale e comportamentale) all'intera disciplina. Dunque, il ruolo giocato da tale identificazione è cruciale, perché l'amore per uno sport è in gran parte legato agli atleti che agiscono come figure iconiche.

## CONCLUSIONI

Il *brand activism*, inteso come la partecipazione e l'impegno verso una o più cause di rilevanza sociale, politica, economica e/o ambientale dimostrato dalle imprese, attraverso campagne di comunicazione, iniziative e/o progetti ad hoc, è un fenomeno che si afferma sempre più consistentemente. Oggi più che mai, in tempi di Covid-19, i consumatori pretendono che i brand siano attivi e che si esprimano su questioni importanti, anche se queste esulano dal core business dell'impresa. La *sport industry*, ad esempio, appare sempre più legata all'attivismo sociale; lo sport, infatti, è noto per la sua capacità di sollecitare un immenso numero di gruppi di persone. Pertanto, per le imprese appartenenti tale settore (e non solo), risulta inevitabile cercare di adeguarsi, sviluppando la determinante capacità di connettersi al proprio pubblico, anche quando si esce dal, più ristretto, ambito della propria attività. Talvolta, sono gli atleti più che le organizzazioni sportive a sentirsi sempre più autorizzati a promuovere, segnalare e fare campagne su questioni sociali. Naturalmente, però, non tutte le organizzazioni condividono la stessa visione quando si tratta del movimento per la giustizia sociale. In particolare, negli sport professionali, alcuni preferiscono che la politica della giustizia sociale non interferisca con il loro intrattenimento.

In letteratura, abbondano gli articoli di ricerca scientifica che analizzano il fenomeno del brand activism. Studi empirici, ad esempio, dimostrano che i *millennials* tendono ad acquistare un marchio se questo sostiene una causa sociale o politica; per converso, se il marchio si comporta in modo non etico, smettono di acquistarlo (Shetty et al. 2019). Va chiarito, però, che esistono varie forme di attivismo. Ad esempio, il *brand activism* autentico può essere contrapposto alla pratica del “*woke washing*” (Sobande et al. 2019), che consiste in un attivismo inautentico in cui il messaggio attivista sulla questione sociopolitica focale non è allineato allo scopo, ai valori e alla politica aziendale del marchio. Nel settore dello sport, gli effetti del *brand activism* sono stati abbastanza analizzati, ma per lo più considerando le azioni attuate dai giocatori o dai CEO delle principali leghe professionistiche di pallacanestro o di football degli Stati Uniti d'America. Poco rilievo è stato dato al contesto calcistico italiano, soprattutto in relazione all'attivismo proposto tramite Instagram, social network in continua crescita e attraverso il quale sempre più imprese veicolano le proprie campagne pubblicitarie in cui è presente l'attivismo.

Il presente studio, quindi, si è concentrato sull'impatto delle campagne di *brand activism*, messe in risalto da un social network generalista quale Instagram, all'interno del contesto calcistico italiano. Più propriamente, si è studiato l'impatto del ricorso a tematiche sociali da parte di un calciatore di Serie A, attraverso un post pubblicato sul suo profilo Instagram, sulla *brand image* della società con cui l'atleta è tesserato. Come stimolo, sono stati utilizzati due post pubblicati su Instagram dal

calciatore dell'UC Sampdoria, Morten Thorsby. Inoltre, sono state inserite all'interno dell'analisi due ulteriori variabili, ossia l'*activism authenticity* e il coinvolgimento personale del consumatore nell'attivismo. In particolare, da una parte si è analizzato se l'autenticità percepita dall'utente relativa al messaggio attivista veicolato dall'atleta avesse potuto rappresentare la causa della relazione principale ipotizzata: in altri termini, se la percezione di autenticità sul post in cui c'è attivismo avesse portato a livelli maggiori di *team brand image*. Dall'altra, si è utilizzato il grado di coinvolgimento personale del consumatore nell'attivismo come variabile di controllo. In un certo senso, la funzione di tale è analoga a quella delle variabili demografiche, quali genere, età e istruzione, inserite all'interno dello studio.

I risultati ottenuti hanno confermato che il trattamento di tematiche sociali da parte di un calciatore di Serie A, attraverso un post pubblicato sul suo profilo ufficiale Instagram, può generare un impatto positivo sulla *brand image* della società calcistica per la quale l'atleta è tesserato, rispetto a quando tale trattamento manchi. Questa relazione risulta mediata dall'autenticità percepita dall'utente circa il messaggio attivista veicolato dall'atleta. In altri termini, dal presente studio è possibile evincere che il ricorso a tematiche sociali da parte di un calciatore di Serie A ha un effetto sulla *team brand image* e questo viene spiegato grazie ad un aumento dell'autenticità percepita del calciatore che influenza positivamente la *team brand image*. Non sono, invece, emerse differenze significative relativamente alle variabili demografiche e al grado di coinvolgimento personale del consumatore nell'attivismo.

La presente ricerca, quindi, contribuisce agli studi accademici in ambito delle strategie di *brand activism* attuate all'interno del contesto calcistico italiano. Tali strategie, però, vanno intese non come campagne di marketing poste in essere dalle società, bensì come iniziative individuali promosse dagli atleti e divulgate tramite una piattaforma di social network, quale Instagram. Inoltre, questo studio rende ancora più evidente che, analogamente agli endorser nel caso dell'influencer marketing, qualsiasi comportamento del calciatore nella propria vita privata ha un forte impatto potenziale sull'immagine di marca della società con cui è tesserato.

Sulla base dei risultati ottenuti, l'aumento delle campagne di brand activism e delle relative aspettative da parte dei consumatori potrebbe costituire un importante spunto di riflessione per i marketing manager delle società calcistiche italiane. Tali società, infatti, dovrebbero stimolare, o quanto meno non ostacolare, gli atleti tesserati che intendono impegnarsi nell'attivismo. Questo impegno sarà percepito dai consumatori (tifosi e non) e da lì potrebbero nascere condizioni vantaggiose anche per l'impresa. Quando ciò si verifica, è come se innescasse una virtuosa logica *win-win*, secondo la quale i beneficiari sarebbero, in primo luogo, le persone che vengono considerate

e tutelate dall'intervento attivista e, in secondo luogo, l'impresa che, direttamente o indirettamente, ha fatto o ha propiziato l'attivismo.

## BIBLIOGRAFIA

- Agyemang, J.A., Singer, J. N., & Weems, A. J. (2020). ‘Agitate! Agitate! Agitate!’: Sports as a site for political activism and social change. *Organization*, 27(6), 952-968
- Agyemang, K. J. (2012). Black male athlete activism and the link to Michael Jordan: A transformation leadership and social cognitive theory analysis. *International Review for the Sociology of Sport*, 47(4), 433-445.
- Atkinson, M.D., DeWitt, D. (2019). Does celebrity issue advocacy mobilize issue publics? *67(1)*, 83-99.
- Baek, Y. M. (2010). To buy or not to buy: Who are political consumers? What do they think and how do they participate? *Political Studies*, 58(5), 1065–1086.
- Barton, Rachel, Ishikawa, Masataka, Quiring, Kevin, Theofilou, Bill (2018), To Affinity and Beyond: From Me to We, The Rise of the Purpose-Led Brand. *Accenture Strategy* (December 5).
- Bauer, H. H., Stokburger-Sauer, N. E., & Exler, S. (2008). Brand image and fan loyalty in professional team sport: A refined model and empirical assessment. *Journal of Sport Management*, 22, 205–226.
- Belk, R. W., & Costa, J. A. (1998). The mountain man myth: A contemporary consuming fantasy. *Journal of Consumer Research*, 25(3), 218-240.
- Beverland, M. B., Lindgreen, A., & Vink, M. W. (2008). Projecting authenticity through advertising: Consumer judgments of advertisers’ claims. *Journal of Advertising*, 37(1), 5-15.
- Beverland, M. B., & Luxton, S. (2005). Managing integrated marketing communication (IMC) through strategic decoupling: How luxury wine firms retain brand leadership while appearing to be wedded to the past, *Journal of Advertising*, 34(4).
- Bhagwat, Y., Warren, N.L., Beck, J.T., & Watson, G.F. IV. (2020). Corporate sociopolitical activism and firm value, *Journal of Marketing*, 84(5), 1-21.
- Biscaia, R., Ross, S., Yoshida, M., Correia, A., Rosado, A. and Marôco, J. (2016). Investigating the role of fan club membership on perceptions of team brand equity in football. *Sport Management Review*, 19(2), 157-170.

- Bocken, Nancy MP, Short, Samuel W., Rana, Padmakshi, Evans, Steve (2014), A Literature and Practice Review to Develop Sustainable Business Model Archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65 (2014), 42–56.
- Branicki, L., Brammer, S., Pullen, Alison., & Rhodes, C. (2021). The Morality of “new” CEO Activism. *Journal of Business Ethics*, 170(2), 269-285.
- Brown, K. A. (2016). Is apology the best policy? An experimental examination of the effectiveness of image repair strategies during criminal and noncriminal athlete transgressions. *Communication & Sport*. 4, 23–42.
- Brown, L. W., Manegold, J. G., Marquardt D. J. (2020). The effects of CEO activism on employees person-organization ideological misfit: A conceptual model and research agenda. *Business and Society Review*, 125(1), 119-141.
- Carison, B.D., Donovan, D.T. (2008). Concerning the effect of athlete endorsements on brand and team-related intentions. *Sport Marketing Quarterly*, 17, 154-162.
- Carr, D. J., Gotlieb, M. R., & Shah, D. V. (2012). Examining overconsumption, competitive consumption, and conscious consumption from 1994 to 2004: Disentangling cohort and period effects. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 644(1), 220–233.
- Chatterji, A. K., & Toffel, M. W. (2018). The new CEO activists. *Harvard Business Review*, 36(4), 139-165.
- Chatterji, A. K., & Toffel, M. W. (2019). Assessing the impact of CEO activism. *Organizations & Environment*, 32(2), 159-185.
- Crimmins, James, Horn, Martin (1996), Sponsorship: From Management Ego Trip to Marketing Success. *Journal of Advertising Research*, 36 (4), 11–22.
- Cunningham, G.B., & Regan, M.R. (2012). Political activism, racial identity and the commercial endorsement of athletes: Athlete activism. *International Review for the Sociology of Sport*, 47(6), 657-669.
- Del Rio, A. B., Vázquez, R., Iglesias, V. (2002). Consumer-based Brand Equity: Development and Validation of a Measurement Instrument. *Journal of Marketing Management*, 18(1), 27-48.

- Delmas, Magali A., Burbano, Vanessa Cuerel (2011). The Drivers of Greenwashing, *California Management Review*, 54 (1), 64–87.
- Driessens, O. (2013). The celebritization of society and culture: Understanding the structural dynamics of celebrity culture. *Communications*, 16(6), 641-657.
- Duane, Sinead, Domegan, Christine (2019), Social Marketing Partnerships: Evolution, Scope and Substance. *Marketing Theory*, 19 (2), 169–93.
- Edelman (2019), 2019 Edelman Trust Barometer Special Report: In Brands We Trust? *Research Report, Edelman Trust Barometer Annual Global Study*.
- Farah, M. F., & Newman, A. J. (2010). Exploring consumer boycott intelligence using a socio-cognitive approach. *Journal of Business Research*, 63(4), 347–355.
- Farquhar, Peter H. (1989), “Managing Brand Equity,” *Marketing Research*, 1 (3), 24–33.
- Fleming, Peter., Jones, Mark T. (2013), *The End of Corporate Social Responsibility: Crisis and Critique*. London: Sage.
- Fox, J., & Holt, L. F. (2018). Fear of isolation and perceived affordances: The spiral of silence on social networking sites regarding police discrimination. *Mass Communication & Society*, 21(5), 533–554.
- Frederick, E. L., Sanderson, J., & Schlereth, N. (2017). Kick these kids off the team and take away their scholarships: Facebook and perceptions of athlete activism at the University of Missouri. *Journal of Issues in Intercollegiate Athletics*, 10, 17-34.
- Gearhart, S., & Zhang, W. (2015). “Was it something I said?” “No, it was something you posted!” A study of the spiral of silence theory in social media contexts. *Cyberpsychology, Behavior, & Social Networking*, 18(4), 208–213.
- Georgallis, Panayiotis (2017), The Link between Social Movements and Corporate Social Initiatives: Toward a Multi-Level Theory. *Journal of Business Ethics*, 142 (4), 735–51.
- Grayson, K., & Martinec, R. (2004). Consumer perceptions of iconicity and indexicality and their influence on assessments of authentic market offerings. *Journal of Consumer Research*, 31(2).
- Hambrick, D.C., Wowak, A.J. (2019). CEO sociopolitical activism: a stakeholder alignment model. *Academy of Management Review*, 46(1).

- Hamelin, N., El Moujahidc, O., & Thaichon P. (2017). Emotion and advertising effectiveness: A novel facial expression analysis approach. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 36(1), 103–111.
- Hattula, S. (2018). The link between brand equity and on-field performance in professional sports: an exploratory study. *Sport Marketing Quarterly*, 27(3), 154-166.
- Hayes, A. (2007). Exploring the forms of self-censorship: On the spiral of silence and the use of opinion expression avoidance strategies. *Journal of Communication*, 57(4), 785–802.
- Ho, S. S., & McLeod, D. M. (2008). Social-psychological influences on opinion expression in face-to-face and computer-mediated communication. *Communication Research*, 35(2), 190–207.
- Holt, D. B. (2002). Why do brands cause trouble? A dialectical theory of consumer culture and branding. *Journal of Consumer Research*, 29(1), 70-90.
- Hong, C., & Li, C. (2020). Will consumers silence themselves when brands speak up about sociopolitical issues? Applying the spiral of silence theory to consumer boycott and buycott behaviors. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 33(2), 193-211.
- Jensen, M.C. (2001). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Journal of Applied Corporate Finance*, 14(3), 8-21.
- Johnson, T., Reinke, L., Noble, G., & Camarillo, T. (2020). Shut up and dribble? How popularity, activism, and real-world events shape attitudes towards LeBron James and race. *The social science journal*, 1-20.
- Kam, C. D., & Deichert, M. A. (2017). Boycotting, buycotting, and the psychology of political consumerism. *Paper presented at the 2016 annual meetings of the Midwest Political Science Association*, Chicago, IL.
- Kapferer, J.N. (2012). *The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking*. 5th edition. London: Kogan Page.
- Kapitan, Sommer, Kennedy, Ann-Marie, Berth, Nicole (2019), Sustainably Superior versus Greenwasher: A Scale Measure of B2B Sustainability Positioning. *Industrial Marketing Management*, 76, 84–97.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.

- Kim, S.S., Choe, J.Y.J. and Petrick, J.F. (2018). The effect of celebrity on brand awareness, perceived quality, brand image, brand loyalty, and destination attachment to a literary festival. *Journal of Destination Marketing and Management*, 9(1), 320-329.
- Kim, Y.J., Na, J.H. (2007). Effects of celebrity athlete endorsement on attitude towards the product: the role of credibility, attractiveness and the concept of congruence. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 8, 23-33.
- Klar, M., & Kasser, T. (2009). Some benefits of being an activist: measuring activism and its role in psychological well-being. *Political Psychology*, 30(5), 755-777.
- Klein, J. G., Smith, N. C., & John, A. (2004). Why we boycott: Consumer motivations for boycott participation. *Journal of Marketing*, 68(3), 92–109.
- Kristofferson, K., White, K., & Peloia, J. (2014). The nature of slacktivism: How the social observability of an initial act of token support affects subsequent prosocial action. *Journal of Consumer Research*, 40(6), 1149–1166.
- Kucharska, W., Confente, I., & Brunetti, F. (2020). The power of personal brand authenticity and identification: top celebrity players' contribution to loyalty toward football. *Journal of Product & Brand Management*, 29(6), 815-830.
- Layton, Roger A. (2015), Formation, Growth, and Adaptive Change in Marketing Systems. *Journal of Macromarketing*, 35 (3), 302–19.
- Lee, J. S., Kwak, D. H. (2017). Can winning take care of everything? A longitudinal assessment of post transgression actions on repairing trust in an athlete endorser. *Sport Management Review*, 20, 261–272.
- Leigh, T. W., Cara, P., & Shelton, J. (2006). The consumer quest for authenticity: The multiplicity of meanings within the MG subculture of consumption. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(4), 481–493.
- Lim, M. (2013). Many clicks but little sticks: Social media activism in Indonesia. *Journal of Contemporary Asia*, 43(4), 63 6– 657.
- Litchfield, C., Kavanagh, E., Osborone, J., & Jones, I. (2018). Social media and the politics of gender, race and identity: The case of Serena Williams. *European Journal for Sport and Society*, 15(2), 154-170.

- Lohneiss, A., & Hill, B. (2014). The impact of processing athlete transgressions on brand image and purchase intent. *European Sport Management Quarterly*, 14(2), 171–193.
- Makarem, S. C., & Jae, H. (2016). Consumer boycott behavior: An exploratory analysis of Twitter feeds. *Journal of Consumer Affairs*, 50(1), 193–223.
- McLeod, D.M. (2007). News coverage and social protest: How the media's protect paradigm exacerbates social conflict. *Journal on Dispute Resolution*, 185.
- Miller, F.M., Laczniak, G.R. (2011). The ethics of celebrity athlete endorsement: What happens when a star steps out of bounds? *Journal of Advertising Research*, 51, 499-510.
- Moorman, Christine (2020), Commentary: Brand Activism in a Political World. *Journal of Public Policy and Marketing*, 39 (4), 388–92.
- Nalick, Michael, Josefy, Matthew, Zardkoohi, Asghar, Bierman, Leonard (2016), *Corporate Sociopolitical Involvement: A Reflection of Whose Preferences?* *Academy of Management Perspectives*, 30 (4), 384–403.
- Nandan, S. (2004). An exploration of the brand identity-brand image linkage: A communications perspective. *Brand management*, 12(4), 264-278.
- Newman, B. J., & Bartels, B. L. (2011). Politics at the checkout line: Explaining political consumerism in the United States. *Political Research Quarterly*, 64(4), 803–817.
- Nisbett, G.S., DeWalt, C.C. (2016). Exploring the influence of celebrities in politics: A focus group study of young voters. *Atlantic Journal of Communication*, 24(3), 144-156.
- Noelle-Neumann, E. (1974). The spiral of silence: A theory of public opinion. *Journal of Communication*, 24(2), 43–51.
- Nownes, A.J. (2017). Celebrity Endorsements and Voter Emotions: Evidence From Two Experiments. *American Politics Research*, 45(4), 648-672.
- Paek, H.-J., & Nelson, M. R. (2009). To buy or not to buy: Determinants of socially responsible consumer behavior and consumer reactions to cause-related and boycotting ads. *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, 31(2), 75–91.
- Parganas, P., Anagnostopoulos, C. & Chadwick, S. (2017). Effects of social media interactions on brand associations: a comparative study of soccer fan clubs. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 18(2), 149-165.

- Rabkin, J. G., McElhiney, M. C., Harrington, M., & Horn, T. (2018). Trauma and growth: Impact of AIDS activism. *AIDS Research & Treatment*, 1-11.
- Sarkar, Christian, Kotler, Philip (2018), Brand Activism: From Purpose to Action, *Idea Bite Press*.
- Sheadler, T. A., Reese, R. J., & Cormier, M. L. (2021). Relationships between athlete activist identities and resilience in college athletes. *Journal of Athlete Development and Experience*, 3(1), 43-57.
- Scheufele, D. A., Tewksbury, D. (2007). Framing, agenda setting, and priming: The evolution of three media effects models. *Journal of Communication*, 57(1), 9-20.
- Schmidt, S. H., Shreffler, M. B., Hambrick, M. E., & Gordon B. S. (2018). An experimental examination of activist type and effort on brand image and purchase intentions. *Sport Marketing Quarterly*, 27(1), 31-43.
- Sen, S., Gürhan-Canli, Z., & Morwitz, V. (2001). Withholding consumption: A social dilemma perspective on consumer boycotts. *Journal of Consumer Research*, 28(3), 399–417.
- Smith, B., Bundon, A., & Best, M. (2016). Disability sport and activist identities: A qualitative study of narratives of activism among elite athletes' with impairment. *Psychology of Sport and Exercise*, 26, 139-148.
- Sobande, Francesca (2019). Woke-Washing: 'Intersectional' Femvertising and Branding 'Woke' Bravery. *European Journal of Marketing*.
- Swimberghe, K., Flurry, L. A., & Parker, J. M. (2011). Consumer religiosity: Consequences for consumer activism in the United States. *Journal of Business Ethics*, 103(3), 453–467.
- Swimberghe, K., Flurry, L.A. & Parker, J.M. (2011). Consumer religiosity: Consequences for consumer activism in the United States. *Journal of Business Ethics*, 103(3), 453–467.
- Urde, M. (2013). The corporate brand identity matrix. *Journal of Brand Management*, 20(9), 742-761.
- Vredenburg, J., Kapitan, S., Spry, A., & Kemper, J. A. (2020). Brands taking a stand: authentic brand activism or woke washing? *Journal of Public Policy & Marketing*, 39(4), 444-460.

- Vredenburg, Jessica, Spry, Amanda, Kemper, Joya, Kapitan, Sommer. (2019). Post Gillette: Other Brands Are Better at Matching Practice with Talk, but Don't Get the Publicity. *The Conversation* (February 1).
- Wagstaff, C., Hanton, S., & Fletcher, D. (2013). Developing emotion abilities and regulation strategies in a sport organization: An action research intervention. *Psychology of Sport and Exercise*, 14(4), 476-487.
- Yun, J. H., Rosenberger, P. J. III., & Sweeney, K. (2020). Drivers of soccer fan loyalty: Australian evidence on the influence of team brand image, fan engagement, satisfaction and enduring involvement. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 33(3), 755-782.

## SITOGRAFIA

Glossario Marketing, Brand Reputation da <https://www.glossariomarketing.it/significato/brand-reputation/>

Forbes, S. O. «Why Brands Should Think Reputation Marketing, Not Reputation Management, To Win The Future» da <https://www.forbes.com/sites/steveolenski/2016/08/01/why-brands-should-think-reputation-marketing-not-reputation-management-to-win-the-future/?sh=384ba08f53fb>

Ansa, Dolce & Gabbana call off Shanghai show in racism, sexism row da [https://www.ansa.it/english/news/2018/11/21/dolce-gabbana-call-off-shanghai-show-in-racism-sexism-row\\_7ec87c71-f61c-4f30-ad67-28a3bd1830f9.html](https://www.ansa.it/english/news/2018/11/21/dolce-gabbana-call-off-shanghai-show-in-racism-sexism-row_7ec87c71-f61c-4f30-ad67-28a3bd1830f9.html)

The Guardian, T. B. Courting controversy: from H&M's 'coolest monkey' to Gucci's blackface jumper da <https://www.theguardian.com/fashion/2019/feb/08/courting-controversy-from-hms-coolest-monkey-to-guccis-blackface-jumper>

BBC News, Adidas apologises for 'you survived Boston Marathon' email da <https://www.bbc.com/news/world-us-canada-39641002>

Inside Marketing, Brand Activism da <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/brand-activism/>

Chatopedia, Bene Comune da [https://it.cathopedia.org/wiki/Bene\\_comune](https://it.cathopedia.org/wiki/Bene_comune)

Activists Brand, What is Brand Activism da <http://www.activistbrands.com/what-is-brand-activism/>

Glossario Marketing, Corporate Social Responsibility da <https://www.glossariomarketing.it/significato/corporate-social-responsibility/>

Barabino, Comunicazione e Brand activism: quando la CSR alza lo sguardo da <https://www.barabino.it/comunicazione-e-brand-activism-quando-la-csr-alza-lo-sguardo/>

Research World, L. A. Thinking beyond an empty black box: meeting Gen Z's expectations for genuine brand activism da <https://www.researchworld.com/thinking-beyond-an-empty-black-box-meeting-gen-zs-expectations-for-genuine-brand-activism/>

Huffpost, C. B. There's A Big Difference Between Millennials And Generation Z da [https://www.huffpost.com/entry/millennials-gen-z-differences\\_1\\_5f2b87f6c5b6e96a22adc439](https://www.huffpost.com/entry/millennials-gen-z-differences_1_5f2b87f6c5b6e96a22adc439)

Digital Commerce 360, S.T. What ecommerce brands need to know about consumer activism by generation da <https://www.digitalcommerce360.com/2020/07/27/what-ecommerce-brands-need-to-know-about-consumer-activism-by-generation/>

Profit.Co, The 4 Ps of Marketing da <https://www.profit.co/blog/the-alphabet-p/promotion/the-4-ps-of-marketing/>

Iabicus, P. B. No purpose, no party da <https://iabicus.medium.com/no-purpose-no-party-769d00b2a567>

Linkedin, J. C. The 6P's of Brand Activism da <https://www.linkedin.com/pulse/6ps-brand-activism-jay-curley/>

Career Corner, K. M. 10 Sports Marketing Trends That You Should Know and Use da <https://alumni.career.miami.edu/blog/2020/11/04/10-sports-marketing-trends-that-you-should-know-and-use/>

Mumbrella, K. O. Nielsen Sports releases key global sports marketing trends for 2021 da <https://mumbrella.com.au/nielsen-sports-releases-key-global-sports-marketing-trends-for-2021-668914>

The Washington Post, Shoot them for what how Muhammad Ali won his great fight da <https://www.washingtonpost.com/news/retropolis/wp/2018/06/15/shoot-them-for-what-how-muhammad-ali-won-his-greatest-fight/>

Nss Sports, S. B. Perché la nuova campagna di Nike è così importante da <https://www.nssmag.com/it/sports/15973/nike-just-do-it-colin-kaepernick>

Forbes, A. T. No, Nike non ha scelto Colin Kaepernick per "fare politica" da <https://forbes.it/2018/09/05/no-nike-non-ha-scelto-colin-kaepernick-per-fare-politica/>

The Guardian, M. P. Nike sales surge 31% in days after Colin Kaepernick ad unveiled, analyst says da <https://www.theguardian.com/sport/2018/sep/08/colin-kaepernick-nike-ad-sales-up>

Basket Universo, F. M. Zlatan Ibrahimovic punge LeBron James: "Fenomenale, ma non mi piace quando parla di politica" da <https://www.basketuniverso.it/zlatan-ibrahimovic-punge-lebron-james-fenomenale-ma-non-mi-piace-quando-parla-di-politica/#:~:text=LeBron%20mi%20piace%20molto.,migliore%20a%20giocare%20a%20calcio>

Huffpost, Zlatan Ibrahimovic insiste contro LeBron James: "Lo sport unisce, la politica divide" da [https://www.huffingtonpost.it/entry/zlatan-ibrahimovic-insiste-contro-lebron-james-lo-sport-unisce-la-politica-divide\\_it\\_603e2526c5b601179ec06eb9](https://www.huffingtonpost.it/entry/zlatan-ibrahimovic-insiste-contro-lebron-james-lo-sport-unisce-la-politica-divide_it_603e2526c5b601179ec06eb9)

Huffpost, "Non starò mai zitto contro le ingiustizie. Parlo per la mia gente": LeBron risponde a Ibra da [https://www.huffingtonpost.it/entry/non-staro-mai-zitto-contro-le-ingiustizie-parlo-per-la-mia-gente-lebron-risponde-a-ibra\\_it\\_603a1670c5b617a7e40dda3f](https://www.huffingtonpost.it/entry/non-staro-mai-zitto-contro-le-ingiustizie-parlo-per-la-mia-gente-lebron-risponde-a-ibra_it_603a1670c5b617a7e40dda3f)

SkySport, The Last Dance, Michael Jordan: "Ammiro Muhammad Ali, ma non sono un attivista" da <https://sport.sky.it/nba/2020/05/03/michael-jordan-muhammad-ali-obama>

AdAge, A. C. NBA ratings up nearly 30 percent on Espn da <https://adage.com/article/media/nba-ratings/311486>

Barca Foundation da <https://foundation.fcbarcelona.com/our-work>

Barca Foundation, Davant el Bullying No Callis da <https://fundacio.fcbarcelona.cat/davant-el-bullying-no-callis>

Ansa, Parma in campo con maglia nera per Black Lives Matter da [https://www.ansa.it/sito/notizie/sport/calcio/2021/05/16/parma-in-campo-con-maglia-nera-per-black-lives-matter\\_a6cebba5-63f1-4cd8-8d42-07f3c6ff6088.html](https://www.ansa.it/sito/notizie/sport/calcio/2021/05/16/parma-in-campo-con-maglia-nera-per-black-lives-matter_a6cebba5-63f1-4cd8-8d42-07f3c6ff6088.html)

La Repubblica, Black Lives Matter: Parma in campo con la maglia contro il razzismo da [https://parma.repubblica.it/cronaca/2021/05/15/news/parma\\_calcio\\_razzismo-301115376/](https://parma.repubblica.it/cronaca/2021/05/15/news/parma_calcio_razzismo-301115376/)

Athleta Magazine, G. P. Il filantropo Wilfried Zaha da <https://athletamag.com/il-filantropo-wilfried-zaha/>

La Gazzetta Dello Sport, Rashford ancora in campo per il sociale: l'incontro con Barack Obama da <https://www.calciomercato.com/news/rashford-ancora-in-campo-per-il-sociale-l-incontro-con-barak-oba-82430>

The New Arab, Manchester United star Paul Pogba waves Palestine flag at Premier League match da <https://english.alaraby.co.uk/news/manchester-united-star-paul-pogba-waves-palestine-flag-match>

The Post Internazionale, M. V. Lavazza fa pressioni sull'Arsenal contro il tweet pro-Palestina di Elneny: parte la campagna di boicottaggio da <https://www.tpi.it/esteri/lavazza-pressioni-su-arsenal-tweet-elneny-pro-palestina-20210519786233/>

Calcio e Finanza, Lavazza smentisce pressioni sull'Arsenal per la Palestina da <https://www.calcioefinanza.it/2021/05/19/lavazza-arsenal-tweet-palestina/>

Social Media Soccer, V. C. Morten Thorsby, anima e leadership green da <https://www.socialmediasoccer.com/it/notizia/profilo-morten-thorsby-anima-e-leadership-green.html>

TuttoMercatoWeb, S. B. Thorsby prima di Samp-Inter: "Ho scelto il numero 2 per aiutare il *climate change*" da <https://www.tuttomercatoweb.com/serie-a/thorsby-prima-di-samp-inter-ho-scelto-il-numero-2-per-aiutare-il-i-climate-change-i-1582619>

SampNews24, G. P. Tra Sampdoria ed ecologia: nuovo appello di Thorsby da <https://www.sampnews24.com/sampdoria-lappello-di-thorsby-calciatori-sfruttiamo-la-nostra-immagine-e-abbattiamo-gli-stereotipi/>

Inside Marketing, The North Face e Patagonia bloccano gli investimenti pubblicitari su Facebook: cos'è la campagna "Stop Hate for Profits" da <https://www.insidemarketing.it/campagna-stop-hate-for-profits-north-face-e-patagonia-adv-facebook/>

Brand News, Il Brand Activism di Ben&Jerry's continua con il gelato che celebra Colin Kaepernick da <https://www.brand-news.it/brand/alimentari/food/il-brand-activism-di-ben-jerrys-continua-con-il-gelato-che-celebra-colin-kaepernick/>

Mission, Kaepernick da <https://kaepernick7.com/pages/mission>

Digital Sport, Football during lockdown: The Impact on Players' Social Media Influence da <https://digitalsport.co/football-during-lockdown-the-impact-on-players-social-media-influence>

Talkwalker, F.B, Il mondo dello sport sui social media: la leadership europea e l'importanza di una currency per la sport industry da <https://www.talkwalker.com/it/blog/sport-social-media-leadership-europea>

Giocopulito, P. V. Social Media, calciatori e società: il caso Zaniolo e il futuro di un rapporto articolato da <https://giocopulito.it/social-media-calciatori-societa-caso-zaniolo-futuro-un-rapporto-articolato/>

Corriere Dello Sport, Osimhen, festa di compleanno tra balli, soldi e zero mascherine da <https://www.corrieredellosport.it/video/calcio/serie-a/napoli/2021/01/01-77782816/osimhen-festa-di-compleanno-tra-balli-soldi-e-zero-mascherine>

# APPENDICE

## Appendice Pre-test

### 1. Domande questionario pre-test

Salve, sono uno studente di Marketing dell'Università Luiss Guido Carli. Le chiedo gentilmente di dedicare qualche minuto del suo tempo per rispondere a questo breve questionario relativo a una ricerca per la mia tesi di laurea magistrale. Inoltre, le ricordo che non ci sono risposte giuste o sbagliate, mi interessa solamente la sua opinione. Le risposte che mi darà rimarranno **COMPLETAMENTE ANONIME**. Il suo nome e le singole risposte **NON** verranno condivise con nessuno.



A breve vedrà un post di Instagram e le sarà chiesto di rispondere ad alcune domande.



### Stimolo 1



## Stimolo 2



Per favore indichi il suo grado di disaccordo/accordo con le seguenti affermazioni.

Thorsby, l'autore del post:

ritiene che essere un attivista sia centrale

1 Estremamente in disaccordo

2

3

4

5

6

7 Completamente d'accordo

è veramente impegnato nell'attivismo

1 Estremamente in disaccordo

2

3

4

5

6

7 Completamente d'accordo

si identifica come un attivista

1 Estremamente in disaccordo

2

3

4

5

6

7 Completamente d'accordo

trova il tempo per l'attivismo, anche quando è occupato

1 Estremamente in disaccordo

2

3

4

5

6

7 Completamente d'accordo

si fa in quattro per impegnarsi nell'attivismo

1 Estremamente in disaccordo

2

3

4

5

6

7 Completamente d'accordo

è un attivista e ciò rappresenta un importante riflesso della sua personalità

1 Estremamente in disaccordo

2

3

4

5

6

7 Completamente d'accordo

si è preso del tempo per impegnarsi nell'attivismo.

1 Estremamente in disaccordo

2

3

4

5

6

7 Completamente d'accordo



Qual è il suo genere?

Maschio

Femmina

Genere non-binario / Terzo genere

Preferisco non dirlo

Indichi la sua età

Qual è il suo titolo di studio

Diploma di Licenza Media

Diploma di Scuola Superiore

Laurea Triennale

Laurea Magistrale

Dottorato

Master



We thank you for your time spent taking this survey.  
Your response has been recorded.

## 2. Dati demografici: Statistiche descrittive e frequenze

### Frequenze

[Dataset1]

#### Statistiche

		Genere	Età	Education
N	Valido	60	60	60
	Mancante	0	0	0
Media		1,42	25,13	3,00
Mediana		1,00	24,00	3,00

## Qual è il suo genere?

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	Maschio	35	58,3	58,3	58,3
	Femmina	25	41,7	41,7	100,0
	Totale	60	100,0	100,0	

## Statistiche Descrittive

Età

N	Valido	60
	Mancante	0
Media		25,13
Deviazione std.		9,049
Minimo		14
Massimo		59

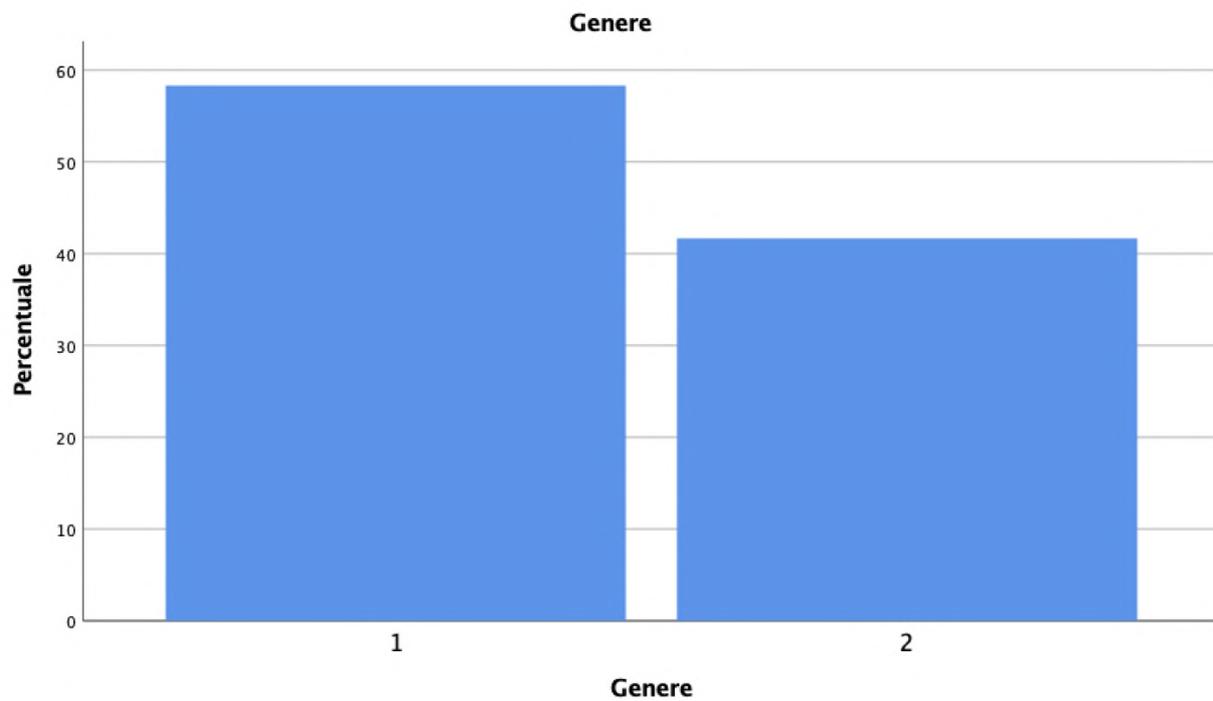
## Indichi la sua età

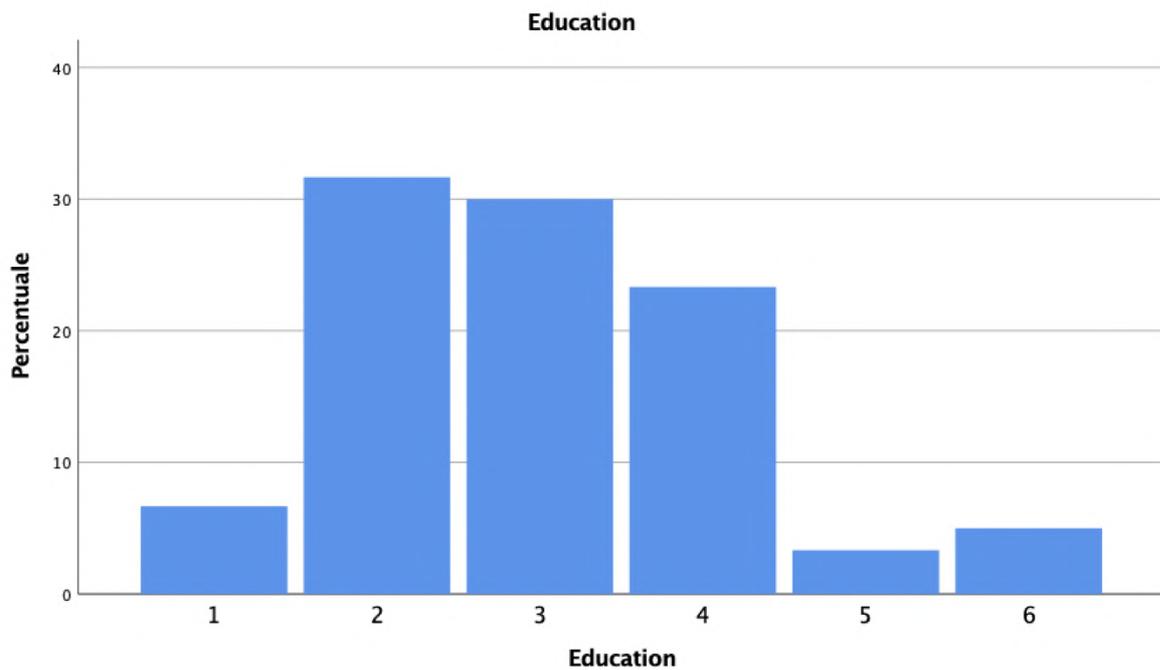
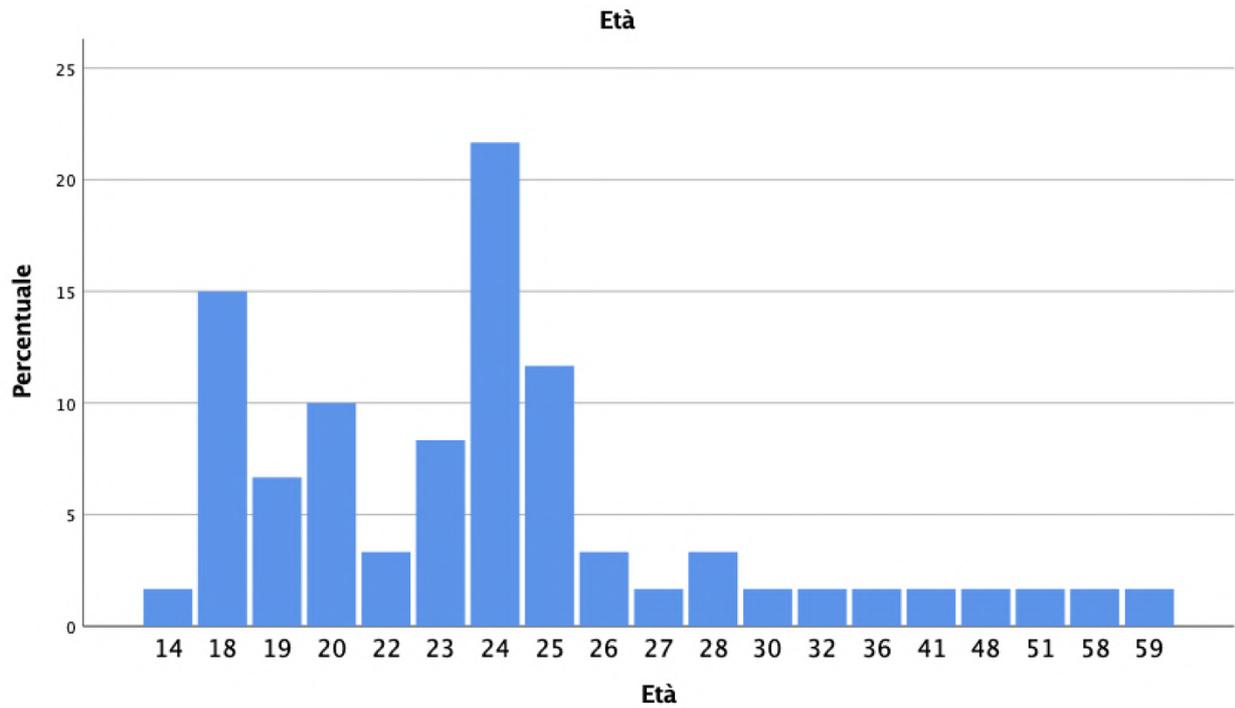
		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	14	1	1,7	1,7	1,7
	18	9	15,0	15,0	16,7
	19	4	6,7	6,7	23,3
	20	6	10,0	10,0	33,3
	22	2	3,3	3,3	36,7
	23	5	8,3	8,3	45,0
	24	13	21,7	21,7	66,7
	25	7	11,7	11,7	78,3
	26	2	3,3	3,3	81,7
	27	1	1,7	1,7	83,3
	28	2	3,3	3,3	86,7
	30	1	1,7	1,7	88,3
	32	1	1,7	1,7	90,0
	36	1	1,7	1,7	91,7
	41	1	1,7	1,7	93,3
	48	1	1,7	1,7	95,0
	51	1	1,7	1,7	96,7
	58	1	1,7	1,7	98,3
	59	1	1,7	1,7	100,0
	Totale		60	100,0	100,0

### Qual è il suo titolo di studio?

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	Diploma di Licenza Media	4	6,7	6,7	6,7
	Diploma di Scuola Superiore	19	31,7	31,7	38,3
	Laurea Triennale	18	30,0	30,0	68,3
	Laurea Magistrale	14	23,3	23,3	91,7
	Dottorato	2	3,3	3,3	95,0
	Master	3	5,0	5,0	100,0
	Totale	60	100,0	100,0	

### Grafico a barre





### 3. Test di KMO, Bartlett e Cronbach Alfa

#### Test di KMO e Bartlett

Misura di Kaiser-Meyer-Olkin di adeguatezza del campionamento.		,929
Test della sfericità di Bartlett	Appross. Chi-quadrato	630,337
	gl	21
	Sign.	,000

## Statistiche di affidabilità

Alpha di Cronbach	N. di elementi
,978	7

## Statistiche degli elementi

	Media	Deviazione std.	N
BA1	4,17	2,141	60
BA2	4,03	2,115	60
BA3	3,97	2,123	60
BA4	3,87	2,251	60
BA5	3,82	2,205	60
BA6	3,95	2,127	60
BA7	3,98	2,205	60

## Statistiche elemento-totale

	Media scala se viene eliminato l'elemento	Varianza scala se viene eliminato l'elemento	Correlazione elemento-totale corretta	Alpha di Cronbach se viene eliminato l'elemento
BA1	23,62	152,071	,890	,977
BA2	23,75	151,242	,922	,975
BA3	23,82	150,661	,930	,974
BA4	23,92	148,179	,920	,975
BA5	23,97	149,016	,925	,974
BA6	23,83	151,260	,915	,975
BA7	23,80	148,773	,930	,974

```
COMPUTE BA_MEDIO=(BA1+BA2+BA3+BA4+BA5+BA6+BA7)/7.
```

```
EXECUTE.
```

```
T-TEST GROUPS=Stimolo('1' '2')
```

```
  /MISSING=ANALYSIS
```

```
  /VARIABLES=BA_MEDIO
```

```
  /CRITERIA=CI(.95).
```

#### 4. T-test a campioni indipendenti

##### Test t

###### Statistiche gruppo

	Stimolo	N	Media	Deviazione std.	Media errore standard
MeanActivismScale	ActivismSi	29	5,7340	,97245	,18058
	ActivismNo	31	2,3180	1,20977	,21728

###### Test campioni indipendenti

		Test di Levene per l'eguaglianza delle varianze		Test t per l'eguaglianza delle medie					Intervallo di confidenza della differenza di 95%	
		F	Sign.	t	gl	Sign. (a due code)	Differenza della media	Differenza errore standard	Inferiore	Superiore
MeanActivismScale	Varianze uguali presunte	,006	,938	12,003	58	,000	3,41602	,28459	2,84635	3,98569
	Varianze uguali non presunte			12,091	56,748	,000	3,41602	,28252	2,85022	3,98182

## Appendice Test principale

### 5. Domande questionario principale

Salve, sono uno studente di Marketing dell'Università Luiss Guido Carli. Le chiedo gentilmente di dedicare qualche minuto del suo tempo per rispondere a questo breve questionario relativo a una ricerca per la mia tesi di laurea magistrale. Inoltre, le ricordo che non ci sono risposte giuste o sbagliate, mi interessa solamente la sua opinione. Le risposte che mi darà rimarranno **COMPLETAMENTE ANONIME**. Il suo nome e le singole risposte **NON** verranno condivise con nessuno.



A breve vedrà un post di Instagram e le sarà chiesto di rispondere ad alcune domande.



### Stimolo 1



## Stimolo 2



Per favore indichi il suo grado di disaccordo/accordo con le seguenti affermazioni

L'atleta autore del post, Thorsby

è sincero

1 Estremamente in disaccordo

2

3

4

5

6

7 Completamente d'accordo

mi sembra realistico

1 Estremamente in disaccordo

2

3

4

5

6

7 Completamente d'accordo

è autentico

1 Estremamente in disaccordo

2

3

4

5

6

7 Completamente d'accordo



In relazione all'UC Sampdoria, società calcistica con la quale Thorsby è tesserato, per favore indichi il suo grado di accordo o disaccordo con le seguenti affermazioni.

L'UC Sampdoria mi risveglia bei ricordi

1 Estremamente in disaccordo

2

3

4

5

6

7 Completamente d'accordo

L'UC Sampdoria rispecchia i miei valori

1 Estremamente in disaccordo

2

3

4

5

6

7 Completamente d'accordo

Sono incentivato ad acquistare una maglia da calcio dell'UC Sampdoria

1 Estremamente in disaccordo

2

3

4

5

6

7 Completamente d'accordo

L'UC Sampdoria risulta essere al passo coi tempi

1 Estremamente in disaccordo

2

3

4

5

6

7 Completamente d'accordo

Sarei felice di indossare una maglia dell'UC Sampdoria

1 Estremamente in disaccordo

2

3

4

5

6

7 Completamente d'accordo

Sarei soddisfatto di indossare una maglia dell'UC Sampdoria

1 Estremamente in disaccordo

2

3

4

5

6

7 Completamente d'accordo

Mi piacerebbe indossare una maglia dell'UC Sampdoria

1 Estremamente in disaccordo

2

3

4

5

6

7 Completamente d'accordo

Valuterei il merchandise dell'UC Sampdoria

1 Estremamente in disaccordo

2

3

4

5

6

7 Completamente d'accordo

Ammiro l'UC Sampdoria

1 Estremamente in disaccordo

2

3

4

5

6

7 Completamente d'accordo

L'UC Sampdoria stimola in me sensazioni positive

1 Estremamente in disaccordo

2

3

4

5

6

7 Completamente d'accordo

Nutro un sentimento di rispetto verso Thorsby (l'autore del post) e l'UC Sampdoria

1 Estremamente in disaccordo

2

3

4

5

6

7 Completamente d'accordo

Reputo l'UC Sampdoria una squadra onesta e moralmente integra

1 Estremamente in disaccordo

2

3

4

5

6

7 Completamente d'accordo

Ritengo la comunicazione di Thorsby e dell'UC Sampdoria stimolante

1 Estremamente in disaccordo

2

3

4

5

6

7 Completamente d'accordo



Il sondaggio è quasi terminato. Le chiedo gentilmente di rispondere alle prossime domande di natura personale.



Essere un attivista è centrale per quello che sono

1 Estremamente in disaccordo

2

3

4

5

6

7 Completamente d'accordo

Sono veramente impegnato nell'attivismo

1 Estremamente in disaccordo

2

3

4

5

6

7 Completamente d'accordo

Mi identifico come attivista

1 Estremamente in disaccordo

2

3

4

5

6

7 Completamente d'accordo

Trovo il tempo per l'attivismo, anche quando sono occupato

1 Estremamente in disaccordo

2

3

4

5

6

7 Completamente d'accordo

Mi faccio in quattro per impegnarmi nell'attivismo

1 Estremamente in disaccordo

2

3

4

5

6

7 Completamente d'accordo

Essere un attivista è un importante riflesso di ciò che sono

1 Estremamente in disaccordo

2

3

4

5

6

7 Completamente d'accordo

Mi prendo il tempo per impegnarmi nell'attivismo

1 Estremamente in disaccordo

2

3

4

5

6

7 Completamente d'accordo



Lei è tifoso dell'UC Sampdoria?

Si

No



Qual è il suo genere?

Maschio

Femmina

Genere non-binario / Terzo genere

Preferisco non dirlo

Indichi la sua età?

Qual è il suo titolo di studio

Diploma di Licenza Media

Diploma di Scuola Superiore

Laurea Triennale

Laurea Magistrale

Dottorato

Master



We thank you for your time spent taking this survey.  
Your response has been recorded.

## 6. Dati demografici: Statistiche descrittive e frequenze

### Qual è il suo genere?

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	Maschio	74	38,3	38,3	38,3
	Femmina	111	57,5	57,5	95,9
	Genere non-binario / Terzo genere	3	1,6	1,6	97,4
	Preferisco non dirlo	5	2,6	2,6	100,0
	Totale	193	100,0	100,0	

### Statistiche

ETA'

N	Valido	193
	Mancante	0
Media		25,92
Deviazione std.		14,018
Minimo		1
Massimo		104

## ETA'

	Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	1	,5	,5	,5
	15	3,6	3,6	4,1
	16	4,1	4,1	8,3
	17	7,3	7,3	15,5
	18	20,7	20,7	36,3
	19	6,7	6,7	43,0
	20	8,3	8,3	51,3
	21	5,2	5,2	56,5
	22	4,7	4,7	61,1
	23	4,1	4,1	65,3
	24	2,6	2,6	67,9
	25	1,6	1,6	69,4
	26	1,6	1,6	71,0
	27	1,6	1,6	72,5
	28	4,7	4,7	77,2
	29	2,1	2,1	79,3
	30	1,6	1,6	80,8
	31	1,0	1,0	81,9
	32	,5	,5	82,4
	34	,5	,5	82,9
	35	,5	,5	83,4
	37	,5	,5	83,9
	38	1,6	1,6	85,5
	40	1,0	1,0	86,5
	41	,5	,5	87,0
	42	1,6	1,6	88,6
	43	,5	,5	89,1
	45	,5	,5	89,6
	46	1,0	1,0	90,7
	47	,5	,5	91,2
	48	,5	,5	91,7
	49	,5	,5	92,2
	50	,5	,5	92,7
	51	1,0	1,0	93,8
	54	,5	,5	94,3
	56	,5	,5	94,8
	57	,5	,5	95,3
	58	,5	,5	95,9
	59	,5	,5	96,4
	60	,5	,5	96,9
	62	,5	,5	97,4
	63	1,0	1,0	98,4
	67	,5	,5	99,0
	99	,5	,5	99,5
	104	,5	,5	100,0
Totale	193	100,0	100,0	

## Qual è il suo titolo di studio?

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	Diploma di Licenza Media	33	17,1	17,1	17,1
	Diploma di Scuola Superiore	83	43,0	43,0	60,1
	Laurea Triennale	26	13,5	13,5	73,6
	Laurea Magistrale	32	16,6	16,6	90,2
	Dottorato	10	5,2	5,2	95,3
	Master	9	4,7	4,7	100,0
	Totale	193	100,0	100,0	

### 7. Test di KMO, Bartlett e Cronbach Alfa

#### a) Activism Authenticity

#### Test di KMO e Bartlett

Misura di Kaiser-Meyer-Olkin di adeguatezza del campionamento.		,749
Test della sfericità di Bartlett	Appross. Chi-quadrato	488,761
	gl	3
	Sign.	,000

#### Statistiche di affidabilità

Alpha di Cronbach	N. di elementi
,931	3

#### b) Team Brand Image

#### Test di KMO e Bartlett

Misura di Kaiser-Meyer-Olkin di adeguatezza del campionamento.		,968
Test della sfericità di Bartlett	Appross. Chi-quadrato	3218,786
	gl	78
	Sign.	,000

#### Statistiche di affidabilità

Alpha di Cronbach	N. di elementi
,978	13

#### c) Commitment to activism

## Test di KMO e Bartlett

Misura di Kaiser–Meyer–Olkin di adeguatezza del campionamento.		,938
Test della sfericità di Bartlett	Appross. Chi-quadrato	1520,913
	gl	21
	Sign.	,000

## Statistiche di affidabilità

Alpha di Cronbach	N. di elementi
,963	7

### 8. T-test Medie gruppi

#### Statistiche gruppo

	Stimolo	N	Media	Deviazione std.	Errore standard della media
MeanTBIscale	ActivismNo	92	3,0744	1,33486	,13917
	ActivismSi	101	5,3153	1,28921	,12828

### 9. Matrice process con covariate

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Version 3.4 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)  
Documentation available in Hayes (2018). [www.guilford.com/p/hayes3](http://www.guilford.com/p/hayes3)

\*\*\*\*\*

Model : 4  
Y : TBImedia  
X : STIMOLO  
M : AAmidia

Covariates:  
GENERE ETA EDU TS1

Sample  
Size: 193

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:  
AAmidia

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,655	,428	1,861	28,028	5,000	187,000	,000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,111	,840	3,706	,000	1,455	4,768
STIMOLO	2,183	,201	10,886	,000	1,787	2,578
GENERE	-,087	,155	-,559	,577	-,393	,219
ETA	,005	,008	,652	,515	-,010	,020
EDU	,022	,081	,276	,783	-,137	,182
TS1	-,942	,359	-2,627	,009	-1,650	-,235

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	STIMOLO	GENERE	ETA	EDU	TS1
constant	,705	-,066	-,039	,000	-,013	-,254
STIMOLO	-,066	,040	-,001	,000	-,002	,007
GENERE	-,039	-,001	,024	,000	,001	-,001
ETA	,000	,000	,000	,000	,000	,000
EDU	-,013	-,002	,001	,000	,007	,001
TS1	-,254	,007	-,001	,000	,001	,129

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:

TBImedia

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,848	,719	,861	79,324	6,000	186,000	,000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,963	,592	3,317	,001	,795	3,130
STIMOLO	,815	,174	4,673	,000	,471	1,159
AAmedia	,612	,050	12,301	,000	,514	,710
GENERE	,068	,106	,645	,520	-,140	,277
ETA	-,009	,005	-1,787	,076	-,020	,001
EDU	,063	,055	1,143	,255	-,046	,171
TS1	-,967	,249	-3,892	,000	-1,458	-,477

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	STIMOLO	AAmedia	GENERE	ETA	EDU	TS1
constant	,350	-,014	-,008	-,019	,000	-,006	-,125
STIMOLO	-,014	,030	-,005	-,001	,000	-,001	-,002
AAmedia	-,008	-,005	,002	,000	,000	,000	,002
GENERE	-,019	-,001	,000	,011	,000	,000	,000
ETA	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
EDU	-,006	-,001	,000	,000	,000	,003	,001
TS1	-,125	-,002	,002	,000	,000	,001	,062

\*\*\*\*\* TOTAL EFFECT MODEL \*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:

TBImedia

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,700	,490	1,554	35,991	5,000	187,000	,000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,867	,767	5,041	,000	2,354	5,380
STIMOLO	2,151	,183	11,738	,000	1,789	2,512
GENERE	,015	,142	,106	,916	-,265	,295
ETA	-,006	,007	-,895	,372	-,020	,008
EDU	,076	,074	1,036	,302	-,069	,222
TS1	-1,544	,328	-4,710	,000	-2,191	-,897

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	STIMOLO	GENERE	ETA	EDU	TS1
constant	,588	-,055	-,032	,000	-,011	-,212
STIMOLO	-,055	,034	-,001	,000	-,001	,006
GENERE	-,032	-,001	,020	,000	,001	-,001
ETA	,000	,000	,000	,000	,000	,000
EDU	-,011	-,001	,001	,000	,005	,001
TS1	-,212	,006	-,001	,000	,001	,107

```

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****
Total effect of X on Y
  Effect      se      t      p      LLCI      ULCI      c_ps
  2,151      ,183     11,738    ,000     1,789     2,512     1,248

Direct effect of X on Y
  Effect      se      t      p      LLCI      ULCI      c'_ps
  ,815      ,174     4,673    ,000     ,471     1,159     ,473

Indirect effect(s) of X on Y:
  Effect      BootSE     BootLLCI     BootULCI
AAmedia      1,336      ,160      1,050      1,669

Partially standardized indirect effect(s) of X on Y:
  Effect      BootSE     BootLLCI     BootULCI
AAmedia      ,775      ,087      ,622      ,957

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
  95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:
  5000

----- END MATRIX -----

```

### 10. Matrice process senza covariate

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Version 3.4 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D.      www.afhayes.com  
Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

\*\*\*\*\*

Model : 4  
Y : TBImedia  
X : STIMOLO  
M : AAmidia

Sample  
Size: 193

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:  
AAmedia

Model Summary							
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,636	,404	1,900	129,444	1,000	191,000	,000

Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,229	,318	3,860	,000	,601	1,857
STIMOLO	2,260	,199	11,377	,000	1,868	2,652

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	STIMOLO
constant	,101	-,060
STIMOLO	-,060	,039

\*\*\*\*\*

.....  
OUTCOME VARIABLE:  
TBImedia

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,830	,689	,934	210,327	2,000	190,000	,000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,041	,232	,176	,861	-,416	,498
STIMOLO	,783	,180	4,342	,000	,427	1,139
AAMedia	,645	,051	12,716	,000	,545	,745

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	STIMOLO	AAMedia
constant	,054	-,022	-,003
STIMOLO	-,022	,033	-,006
AAMedia	-,003	-,006	,003

\*\*\*\*\* TOTAL EFFECT MODEL \*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:

TBImedia

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,651	,424	1,719	140,632	1,000	191,000	,000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,834	,303	2,752	,007	,236	1,431
STIMOLO	2,241	,189	11,859	,000	1,868	2,614

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	STIMOLO
constant	,092	-,054
STIMOLO	-,054	,036

\*\*\*\*\* TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y \*\*\*\*\*

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps
2,241	,189	11,859	,000	1,868	2,614	1,300

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps
,783	,180	4,342	,000	,427	1,139	,454

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
AAMedia	1,458	,167	1,139	1,800

Partially standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
AAMedia	,846	,089	,676	1,028

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND ERRORS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

5000

----- END MATRIX -----

**LUISS** 

**Dipartimento  
di Impresa e Management**

Cattedra **Gestione del Prodotto e della Marca**

**Brand Activism: impatto dell'attivismo  
sociale di un atleta sulla brand image della  
società calcistica di appartenenza**

**Prof. Marco Francesco Mazzù**

---

RELATORE

**Prof.ssa Carmela Donato**

---

CORRELATORE

**Attilio Crisci 720711**

---

CANDIDATO

Anno Accademico **2020/2021**

## Sommario

<b>ABSTRACT .....</b>	<b>2</b>
<b>CAPITOLO 1. Il Brand Activism, un fenomeno sempre più rilevante .....</b>	<b>5</b>
<b>1.1 Un approccio reputazionale al marketing .....</b>	<b>6</b>
1.1.1 Il Brand Activism come evoluzione della Corporate Social Responsibility .....	9
1.1.2 L'importanza del Brand Activism per le nuove generazioni .....	11
1.1.3 Dalle quattro P del marketing mix alle sei P del Brand Activism .....	14
<b>1.2 Il Brand Activism nello sport .....</b>	<b>16</b>
1.2.1 Il caso Kaepernick .....	18
1.2.2 Il caso Zlatan Ibrahimovic vs LeBron James .....	20
1.2.3 Esempi provenienti dal mondo del calcio .....	22
1.2.4 Il caso di Morten Thorsby .....	28
<b>1.3 I Social Network come uno strumento per veicolare il Brand Activism .....</b>	<b>31</b>
1.3.1 Il peso dei Social Network nel calcio .....	33
<b>CAPITOLO 2 – Revisione della letteratura .....</b>	<b>35</b>
<b>2.1 CEO Activism .....</b>	<b>35</b>
<b>2.2 Il consumatore come Brand Activist .....</b>	<b>37</b>
<b>2.3 Il brand activism nel settore dello sport .....</b>	<b>39</b>
<b>2.4 La Brand Image .....</b>	<b>42</b>
<b>2.5 Il peso della brand activism authenticity .....</b>	<b>44</b>
<b>CAPITOLO 3: Analisi empirica: dalla metodologia ai risultati .....</b>	<b>49</b>
<b>3.1 Obiettivo della ricerca .....</b>	<b>49</b>
<b>3.2 Metodologia .....</b>	<b>50</b>
3.2.1 Stimoli .....	51
<b>3.3 Pre-Test .....</b>	<b>52</b>
3.3.1 Risultati .....	54
<b>3.4 Studio principale .....</b>	<b>57</b>
3.4.1 Struttura e Scale .....	57
3.4.2 Il campione .....	60
3.4.3 Risultati .....	61
3.4.4 Implicazioni, limitazioni e ricerche future .....	65
<b>CONCLUSIONI .....</b>	<b>68</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>71</b>
<b>SITOGRAFIA .....</b>	<b>79</b>
<b>APPENDICE .....</b>	<b>83</b>

## RIASSUNTO

### 1. Il brand activism, un fenomeno sempre più rilevante

Oggi giorno, stiamo assistendo allo sviluppo del modello dell'*economia reputazionale*, secondo cui una buona reputazione è imprescindibile affinché le persone parlino bene di un'impresa. Nel gergo tecnico, per *brand reputation* si intende la considerazione, o attenzione benevola, di cui un brand gode in virtù della sua capacità di soddisfare le aspettative del pubblico nel corso del tempo.<sup>54</sup> Di conseguenza, ora più che mai, per i brand è opportuno sviluppare una forma mentis che guardi attentamente il mondo dall'esterno verso l'interno. A tal proposito, il termine *brand activism* si riferisce alla partecipazione e all'impegno verso una o più cause di rilevanza sociale, politica, economica e/o ambientale dimostrato dalle imprese, attraverso campagne di comunicazione, iniziative e/o progetti ad hoc.<sup>55</sup> Philip Kotler e Christian Sarkar, in "*Brand Activism. From purpose to action*" (2018), uno dei primi manuali sul tema, definiscono il *brand activism* come la chiara volontà da parte di un brand di assumersi responsabilità in ambito sociale e di partecipare al raggiungimento del bene comune. In particolare, è possibile distinguere l'attivismo regressivo da quello progressista. Il primo, il *brand activism regressivo*, è l'insieme delle azioni attuate da un'impresa che contrastano il bene comune. Emblematico è il caso di Big Tobacco, con le più grandi aziende mondiali dell'industria del tabacco che, per tanti anni, hanno negato l'impatto negativo dei loro prodotti sui consumatori, anche quando le loro stesse ricerche indicavano il contrario. Invece, il *brand activism progressista* persegue attivamente politiche che promuovono e sostengono il bene comune. Quest'ultimo dà vita a cosa significa essere un'azienda "guidata dai valori": non si può esserlo ignorando la società, intesa come l'insieme di dipendenti, clienti e comunità in cui si lavora. Dunque, appare evidente che l'impegno di un'impresa non può essere incentrato esclusivamente al perseguimento del profitto.

Inoltre, i consumatori di oggi, specialmente quelli più giovani, ricercano sempre più consapevolezza sociale nelle imprese da cui acquistano. Diversi studi empirici dimostrano che sia i *Millennial* che la *Generazione Z* nutrono forti aspettative nei riguardi dei brand che lavorano anche per il benessere della società (Waddock, 2008)<sup>56</sup> e che il *brand activism* è uno dei modi migliori per provare a raggiungerli (Peloza & Shang, 2011). Per la precisione, *Millennial* è il nome dato alla generazione nata tra il 1981 e il 1996 e, in merito al loro comportamento di acquisto, il fattore principale che

---

<sup>54</sup> <https://www.glossariomarketing.it/significato/brand-reputation/>

<sup>55</sup> <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/brand-activism/>

<sup>56</sup> <https://www.researchworld.com/thinking-beyond-an-empty-black-box-meeting-gen-zs-expectations-for-genuine-brand-activism/>

orienta le loro scelte è la *brand reputation*<sup>57</sup>; i *Millennial* sono seguiti dalla c.d. *Generazione Z*, ossia da coloro che sono nati tra il 1997 e il 2012. Essendo veri e propri nativi digitali, si tratta di generazione iperconnessa e abituata a consultare una moltitudine di fonti. Anche in questo caso, è più probabile che la *Generazione Z* si aspetti che le aziende offrano un contributo positivo alla società. Quindi, sia la *Generazione Z*, in misura maggiore, sia i *Millennial*, in misura leggermente minore ma in ogni caso considerevole, si aspettano che, per le determinanti questioni sociali, le imprese chiariscano la loro posizione e utilizzino il loro potere per generare un cambiamento positivo.

Da anni, stiamo assistendo a un'effettiva e graduale evoluzione degli approcci al *brand management*.<sup>58</sup> Si è partiti dal tradizionale approccio fondato sulle quattro P (*promotion, product, place e price*). Ma oggi, come asserisce Jay Curley, responsabile globale del marketing integrato di Ben & Jerry's, alle imprese conviene fare riferimento alle sei P del *brand activism*<sup>59</sup>: il *purpose*, ossia i valori fondamentali; le *politiche*, perché col *brand activism* vengono promossi cambiamenti concreti, in grado di far fronte alle cause principali del problema; le *persone*, perché il *brand activism* non può essere assegnato esclusivamente a individui esterni all'organizzazione; il *power*, perché le imprese esercitano un potere e un'influenza imponenti su politici, media e consumatori; il *publishing*, inteso come *storytelling* attraverso cui veicolare contenuti creativi che coinvolgano i consumatori come attivisti; il *pop*, inteso come lo sfruttamento ottimale del posizionamento e del *tone of voice*.

Anche il marketing in ambito sportivo è sempre più focalizzato sul dare ai consumatori la sensazione che stiano facendo qualcosa di positivo. Pertanto, il *brand activism* diventa una leva sempre più in voga nella *Sport Industry*. Spesso, sono gli atleti ancor prima delle organizzazioni sportive a sentirsi maggiormente autorizzati a promuovere, segnalare e fare campagne su questioni sociali. Secondo la ricerca, infatti, il 95% degli atleti con più di cinque milioni di *follower* su Instagram ha sostenuto cause sui social media nel 2020, generando circa 314 milioni di dollari di valore mediatico *Quality Indexed* (Nielsen Sports 2021).<sup>60</sup> Colin Kaepernick è, ad esempio, uno degli atleti più controversi e più esposti, da un punto di vista politico, nell'intero panorama sportivo americano. Nel 2016, promosse una protesta in contrasto agli abusi e alle brutalità della polizia statunitense sulla comunità afroamericana, che consisteva nell'inginocchiarsi durante l'esecuzione dell'inno nazionale, prima di ogni partita. Le conseguenze non si fecero attendere: la NFL, accogliendo gli inviti di Donald Trump, vietò quel gesto di protesta durante l'inno e, inoltre, Kaepernick non ha più trovato una squadra disposta ad ingaggiarlo ed è tuttora svincolato. Tuttavia, alla luce di tali avvenimenti, ha stupito

---

<sup>57</sup> <https://www.digitalcommerce360.com/2020/07/27/what-ecommerce-brands-need-to-know-about-consumer-activism-by-generation/>

<sup>58</sup> Giorgino, F., Mazzù, M.F. (2018). BrandTelling. 67-73.

<sup>59</sup> <https://www.linkedin.com/pulse/6ps-brand-activism-jay-curley/>

<sup>60</sup> <https://mumbrella.com.au/nielsen-sports-releases-key-global-sports-marketing-trends-for-2021-668914>

ancora di più la mossa mediatica della Nike che, a settembre 2018, per celebrare il trentesimo anniversario dello slogan “*Just Do It*”, mise Kaepernick al centro di un’importante campagna pubblicitaria. Il clamore mediatico generato dalla scelta di puntare su Kaepernick consentì a Nike di entrare a far parte della conversazione nazionale, di essere oggetto d’attenzione a lungo termine e di generare un importante aumento delle vendite, pari al 31%, nel giro di pochi giorni dal lancio.<sup>61</sup>

Va considerato anche che, in ambito sportivo, alcuni spettatori e addetti ai lavori appaiono turbati e infastiditi dallo sfruttamento del nome delle celebrità per motivi politici. Reputano ciò come una deviazione dalla normalità e, quindi, desiderano che gli atleti si attengano solo allo sport, in modo che questo possa rimanere un intrattenimento privo di stress. In tal senso, fu emblematico il recente scontro verbale tra il calciatore dell’*AC Milan* Zlatan Ibrahimovic e il cestista dei *Los Angeles Lakers* LeBron James, con il primo che accusò duramente il secondo di fare troppa politica. È evidente, dunque, che se nel contesto sportivo americano i fenomeni di attivismo sono molto frequenti, nel contesto calcistico italiano, invece, il *brand activism* è un fenomeno meno frequente.

Alla luce di quanto sopra esposto, l’attivismo attuato da Morten Thorsby, calciatore in forza all’US Sampdoria, merita un approfondimento a sé stante, sia perché si tratta di uno dei pochi, se non addirittura l’unico, calciatore di Serie A attivamente impegnato, sia perché alcuni suoi post Instagram saranno preziosi per lo sviluppo del disegno di ricerca quantitativo illustrato successivamente. In particolare, Morten Thorsby ha deciso di indirizzare il proprio attivismo verso un argomento tanto urgente quanto ostinatamente trascurato da una grossa fetta dell’opinione pubblica: l’ambientalismo. Arrivato in Italia nel 2019, Thorsby lanciò in collaborazione con l’allora Ministro dell’Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare Sergio Costa, *We Play Green*, un virtuoso progetto che aspira a valorizzare alcune importanti potenzialità del mondo del calcio. I fondamenti di tale sua iniziativa sono la raccolta differenziata, la riduzione dell’utilizzo di plastica sia negli spogliatoi che all’interno degli stadi, l’uso della bicicletta come principale mezzo di trasporto e la lotta all’abbattimento selvaggio degli alberi. Essenzialmente, l’obiettivo è di sollecitare gli altri calciatori e le relative società di appartenenza a limitare la propria impronta ecologica, a essere modelli di riferimento ed esempi per i tifosi e per la gente comune. Tuttavia, nonostante le sue iniziative abbiano le potenzialità di influenzare atleti, staff e dirigenti, a oggi Thorsby resta ancora uno degli unici attivisti tra i calciatori presenti in Serie A.

I social network sono definiti come tutti i servizi web che permettono di creare un profilo pubblico o semi pubblico dentro un sistema vincolato, di articolare una lista contatti e di scorrere la lista dei propri amici (Boyd & Ellison, 2007). Reti sociali come Facebook, Instagram o Twitter vengono

---

<sup>61</sup> <https://www.theguardian.com/sport/2018/sep/08/colin-kaepernick-nike-ad-sales-up>

definite “generaliste” perché consentono agli utenti di parlare di una moltitudine di argomenti. Pertanto, sono molto sfruttate dalle imprese per comunicare con proprio loro target. In particolare, essendo il “luogo” migliore per condividere la *brand personality*, i social network costituiscono una piattaforma efficace per il *brand activism*. Non è un caso, infatti, se oggi molti brand ricorrono a tali piattaforme per condividere le proprie speranze per un futuro migliore e, più in generale, per trattare temi che esulano dal proprio *core business*. Va sottolineato, quindi, il modo con cui le imprese sfruttano le piattaforme social, che spesso costituiscono le piattaforme predilette per veicolare le proprie iniziative di brand activism.

Anche nella *Football Industry* il ruolo integrale dei social media è sempre più notevole ed evidente. Attualmente, tra le leghe europee, la serie A si posiziona al terzo posto per volume di interazioni sui social, alle spalle di Premier League e Liga, che hanno affrontato con qualche anno di anticipo il tema della digitalizzazione e della valorizzazione dei canali social.<sup>62</sup> Al lavoro dei *social media analyst*, dei *digital specialist* e dei *social media manager* sui canali social dei club calcistici va associato anche l’apporto degli atleti. In particolare, il contributo dei *top player* (che anche sui social si dimostrano tali), come Ronaldo, Messi o Neymar, garantisce un maggior successo per i loro club di appartenenza. Va considerato, però, che quando i social network enfatizzano circostanze che mettono in cattiva luce un giocatore, la società di appartenenza è sottoposta a un danno d’immagine. Ciò porta alla luce quanto sia labile il confine tra il diritto dell’atleta di esprimere un proprio pensiero e la tutela dell’immagine della stessa organizzazione sportiva.

## 2. Revisione della letteratura

L’attivismo sociale e ambientale posto in essere dagli *Chief Executive Officer* (CEO) attira un notevole interesse all’interno della comunità di ricerca accademica e del discorso pubblico (Branicki et al. 2021). I leader aziendali, infatti, sono sempre più impegnati nel cosiddetto “*CEO activism*”, che consiste nella partecipazione attiva e deliberata degli amministratori delegati ai dibattiti pubblici relativi a questioni politiche, sociali e ambientali (Chatterji & Toffel, 2019). Il CEO activism non va confuso con la “*nonmarket strategy*” che, invece, consiste nel costruire condizioni favorevoli per la propria impresa creando e modificando sistemi legali, regole e meccanismi, che includono la prevenzione del verificarsi di problemi e la riduzione al minimo dell’impatto sugli affari. Almeno tre elementi contraddistinguono la *nonmarket strategy* dal CEO activism. In primo luogo, il protagonista del CEO activism è l’amministratore delegato e non l’azienda; in secondo luogo, il CEO activism è sempre un atto condiviso pubblicamente, a differenza della *nonmarket strategy* che può manifestarsi anche in forme più private; in terzo luogo, il pubblico con cui condividere tale pratica non è composto

---

<sup>62</sup> <https://www.talkwalker.com/it/blog/sport-social-media-leadership-europea>

soltanto da regolatori e politici, come si presume tipicamente nella strategia non di mercato, ma anche da dipendenti e/o consumatori (Chatterji & Toffel, 2019). Secondo alcuni studi empirici, il CEO *activism* può generare ripercussioni significative sull'impresa, incluso il potenziale di danneggiarne il valore e di alienare le comunità di stakeholder (Soergel [56]). In altri casi, tali “costi” possono essere superati dai benefici. Tuttavia, ciò che si sta indagando ancora in letteratura è se i benefici e i costi del CEO *activism* varino a seconda della questione, della natura del coinvolgimento del leader aziendale e dell'elasticità della domanda per i prodotti dell'impresa.

Di certo, le reazioni emotive dei consumatori, a fronte di tali posizioni prese dai brand, costituiscono un aspetto cruciale, in grado di determinare se per il brand si prospettano più vantaggi che rischi o viceversa (Swimberghe et al., 2011). Nello specifico, i consumatori possono boicottare o anti-boicottare l'azienda in questione esprimendo così le loro opinioni sociopolitiche. Il boicottaggio (“*to boycott*”) consiste nell'evitare intenzionalmente un prodotto o un servizio al fine di punire un'azienda; l'anti-boicottaggio (“*to buycott*”, nel senso di favorire, appoggiare), invece, consiste nella selezione intenzionale di un prodotto o di un servizio al fine di premiare un'azienda (Carr et al., 2012). I fenomeni e le azioni di boicottaggio o di anti-boicottaggio sono tipici anche degli ambienti online, dal momento che molte aziende, oggigiorno, conducono attività di *brand activism* grazie all'abilitazione dei media digitali. Su social media come Facebook, Twitter o Instagram, infatti, i consumatori possono esprimere istantaneamente le loro idee (Kang, 2012). Secondo la teoria della spirale del silenzio (“*spiral silence theory*”), le persone decidono se esporsi o meno su questioni moralmente rilevanti (Gearhart & Zhang, 2018), esprimendo o non esprimendo le proprie opinioni, in base alle loro valutazioni sull'opinione media dell'ambiente che li circonda (Noelle-Neumann, 1974). In particolare, quando si trovano allineati con la maggioranza, è più probabile che esprimano i loro punti di vista; per converso, quando le loro opinioni sono in minoranza, tendono a rimanere in silenzio. Da tali studi, dunque, risulta evidente che l'allineamento tra la posizione adottata dall'impresa e l'opinione del consumatore ha un impatto rilevante sulle sorti di una campagna di *brand activism*.

Secondo i risultati di una ricerca condotta da Bhagwat et al. (2020), le reazioni degli investitori al *brand activism* sono peggiori quando il gesto proviene dal CEO piuttosto che da un altro dipendente dell'azienda. Essendo, infatti, il CEO la figura che solitamente implementa le strategie aziendali, gli investitori potrebbero percepire le sue dichiarazioni come un segnale della sua volontà di dedicare tempo e risorse a un'attività rischiosa, che potrebbe generare il contraccolpo di vari stakeholder. Presumibilmente, tale è la ragione per cui le società sportive professionistiche tendono a servirsi dei marchi che i propri atleti tesserati hanno costruito nel tempo, per instaurare solide relazioni con le comunità tipiche dell'ambiente in cui competono (Agyemang et al. 2020). Quello dello sport, inoltre,

è un settore che si presta particolarmente alle le iniziative di attivismo, perché da sempre contiene al suo interno un'idea che rappresenta la meritocrazia. Un'idea secondo la quale chiunque lavori abbastanza duramente può farcela, per cui il campo da gioco è considerato dai più come una sorta di luogo equo, in cui l'unica barriera al successo è il duro lavoro (Agyemang et al. 2020). Allo stesso tempo, alcuni atleti sono preoccupati dal fatto che diventare un'attivista possa richiedere una maggiore regolazione emotiva per gestire i fattori di stress che disturberebbero l'allenamento, il recupero e le prestazioni (Wagstaff et al., 2013). Su questo tema, la letteratura scientifica non è totalmente concorde, ma va sottolineato che l'attivismo viene specificamente collegato da una buona parte di ricercatori a un maggiore benessere, attualizzazione di sé e soddisfazione della vita (Klar & Kasser, 2009; Rabkin et al., 2018).

Altri studi pongono l'accento sulla relazione tra il *brand activism* e la *brand image*. La *brand image* è intesa come l'insieme delle percezioni sulla marca presenti nella memoria dei consumatori e rispecchia come la marca è percepita nelle menti del pubblico (Keller, 1993). Tali associazioni che si sviluppano all'interno della mente umana vanno trattate con cura, in quanto sono in grado di influenzare le credenze dei consumatori sul prodotto e il loro comportamento d'acquisto (Bauer et al. 2008). In altri termini, i consumatori considerano le imprese con una *brand image* forte come opzioni primarie nei loro processi decisionali. In ambito sportivo parliamo di *team brand image* (Yun et al. 2020), intesa come il prodotto cumulativo delle associazioni di marca nella mente del consumatore. In particolare, ci riferiamo agli attributi legati al prodotto, come ad esempio, l'allenatore, gli atleti o i risultati, e agli attributi non legati al prodotto, come ad esempio, il logo e i colori, la storia o la tradizione del club (Parganas et al. 2017). Circa la relazione tra *brand activism* e *brand image*, gli studi di Schmidt et al. (2018) hanno evidenziato che il livello di sforzo compiuto dall'atleta nel fare attivismo, tendenzialmente, non ha un impatto significativo sulla *brand image*. L'unica eccezione potrebbe essere rappresentata dal cosiddetto "*slacktivism*", che equivale a un attivismo pigro, come ad esempio postare soltanto sui social media (Lim, 2013). Inoltre, Lim (2013) ha notato che lo *slacktivism* potrebbe ritorcersi contro chi lo attua se il messaggio rappresenta ideologie rischiose o non mainstream. Anche, su tale aspetto, la letteratura non è totalmente concorde. Da un lato, infatti, Cunningham e Regan (2012) hanno paragonato l'attivismo legato a una questione controversa (quello contro la guerra) con l'attivismo condiviso dall'opinione pubblica (quello contro l'obesità infantile) e i loro risultati non hanno indicato particolari differenze significative tra le due tipologie di attivismo. Dall'altro, invece, Schmidt et al. 2018 affermano che un atleta che si impegna in un attivismo sicuro, cioè ben visto dall'opinione pubblica, è più probabile che abbia un impatto positivo sulla *brand image*, se paragonato a un atleta che si impegna in un attivismo rischioso, cioè legato ad una questione controversa.

Infine, in letteratura, il concetto di autenticità viene spesso collegato al *branding* e al comportamento di consumo (Beverland, 2005). La parola "autenticità" si riferisce alle qualità di genuinità, verità e realtà (Grayson & Martinec, 2004) e all'essere effettivo e in buona fede. Più propriamente, il *brand activism* autentico è caratterizzato da un allineamento dello scopo e dei valori con la messaggistica di marketing attivista e con la pratica aziendale prosociale. Tale tipologia di attivismo può essere contrapposta alla pratica del "*woke washing*" (Sobande, 2019), che esemplifica un *brand activism* inautentico in cui la messaggistica di marketing attivista sulla questione sociopolitica focale non è allineata allo scopo, ai valori e alla pratica aziendale. Il *brand activism* autentico è definito da Moorman (2020) come una strategia guidata dallo scopo e dai valori, in cui un brand adotta una posizione non neutrale su questioni sociopolitiche istituzionalmente contestate, per creare valore per sé stesso e per la società. Quattro sono le principali peculiarità del *brand activism* autentico: in primo luogo, il brand deve essere guidato dallo scopo e dai valori; in secondo luogo, il *brand activism* autentico affronta questioni sociopolitiche controverse, contestate o polarizzanti; in terzo luogo, la questione trattata con il *brand activism* autentico può essere progressista o conservatrice. Ciò dipende prevalentemente dal punto di vista dell'impresa, che varia soprattutto in base all'ideologia politica o alla religione (Chatterji e Toffel 2018); in quarto luogo, l'impresa contribuisce a una questione sociopolitica attraverso la messaggistica e le pratiche attuate. È corretto affermare, pertanto, che il *brand activism* autentico vada oltre la semplice messaggistica (Nalick et al. 2016) e che comporti l'allineamento con le pratiche aziendali che sostengono lo scopo e i valori del brand.

Anche nel contesto sportivo e, più specificamente, nel mondo del calcio, il concetto di autenticità è tanto rilevante quanto dibattuto. Secondo alcuni studi, i calciatori percepiti come autentici sono valutati più positivamente, portando all'identificazione del consumatore con loro, che, a sua volta, aumenta la fedeltà dei consumatori alla disciplina calcistica in generale. Quindi, la presenza di giocatori autentici oltre che abili è decisamente importante per il calcio (Kucharska et al. 2020).

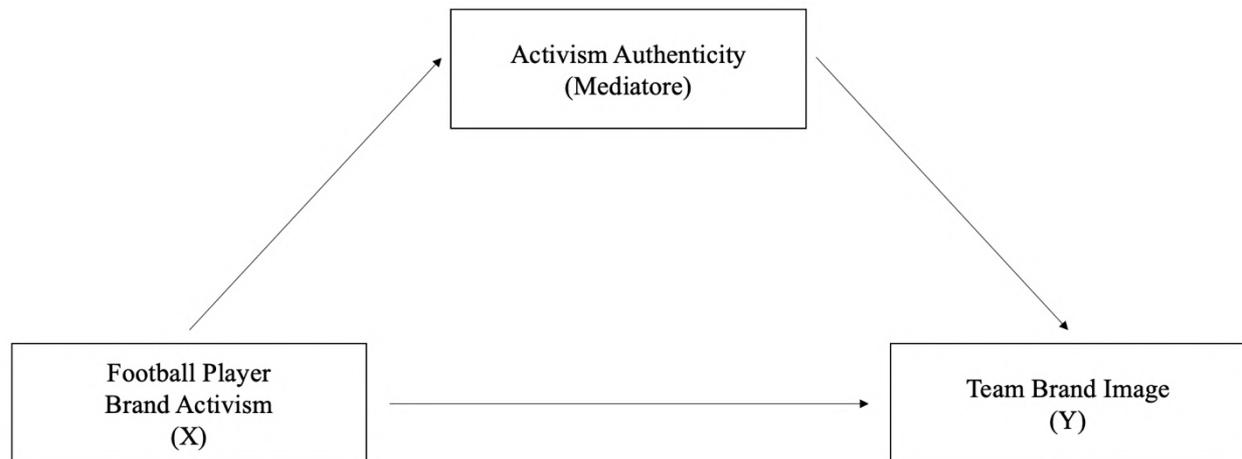
Alla luce delle seguenti considerazioni, il presente elaborato si propone di indagare la seguente domanda di ricerca:

*RQ*: Come il trattamento di tematiche sociali da parte di un calciatore di Serie A, attraverso un post su Instagram influenza la *brand image* della società con cui l'atleta è tesserato tramite la percezione di autenticità dell'utente relativa al messaggio attivista veicolato dall'atleta.

La ricerca si focalizza sulle seguenti ipotesi:

**HP1**: Il ricorso a pratiche di *brand activism* da parte di un calciatore di Serie A, sul suo profilo Instagram, ha un effetto positivo sulla *team brand image*, rispetto a quando tale ricorso manchi.

**HP2:** L'autenticità percepita del messaggio attivista dell'atleta media la relazione positiva tra l'attivismo dell'atleta e la *brand image* del team presso cui è tesserato.



### 3. Analisi empirica

Il fine della ricerca è, pertanto, quello di studiare l'impatto delle strategie di *brand activism*, messe in risalto da un ambiente digitale quale Instagram, all'interno del contesto calcistico italiano. In particolare, si intende esaminare quando il trattamento di tematiche sociali da parte di un calciatore di Serie A, attraverso un social network generalista come Instagram, ha un effetto positivo sulla *brand image* della società con cui l'atleta è tesserato. Si introducono poi nell'analisi due aspetti come l'*activism authenticity* e il coinvolgimento personale del consumatore nell'attivismo. Nello specifico, da un lato si vuole studiare se l'autenticità percepita dall'utente relativa al messaggio attivista veicolato dall'atleta rappresenti la causa della relazione principale ipotizzata: in altri termini, se la percezione di autenticità sul post in cui c'è attivismo porti a livelli maggiori di *team brand image*. Dall'altro, si intende utilizzare il grado di coinvolgimento personale del consumatore nell'attivismo come variabile di controllo. Si analizza, quindi, se ci sono differenze significative nel momento in cui varia la predisposizione dell'utente ad impegnarsi nell'attivismo. In un certo senso, tale variabile ha la medesima funzione delle variabili demografiche, quali genere, età e istruzione, presenti all'interno dello studio.

Per verificare le ipotesi summenzionate, è stato impiegato un questionario, grazie al quale è stato possibile raccogliere le informazioni imprescindibili per lo studio. Il disegno di ricerca sperimentale utilizzato è del tipo *2x1 between subject*: ciascun utente è stato sottoposto in maniera randomizzata soltanto a una delle due condizioni dell'esperimento e, sulla base dello stimolo che ha visto, ha dovuto rispondere ad alcune domande.

Il procedimento con cui sono stati raccolti i dati è articolato in due passaggi. In primis, è stato condotto un pre-test al fine di comprovare che ci sia un'importante differenza tra i due post selezionati dallo stesso profilo Instagram di un calciatore tesserato con una società di Serie A. In particolar modo, il pre-test è volto a evidenziare che quando gli utenti visualizzano il post con il ricorso a tematiche sociali percepiscono il calciatore come impegnato nell'attivismo; al contrario, quando gli utenti visualizzano il post in cui tale ricorso manca percepiscono il calciatore come non impegnato nell'attivismo. Secondariamente, soltanto dopo aver accertato che i rispondenti abbiano colto questa differenza, è stato possibile condurre lo studio principale con cui si è tentato di comprendere se le pratiche di attivismo attuate dai singoli calciatori e riconosciute come tali dagli utenti fossero anche in grado di migliorare la *team brand image* della squadra in cui milita l'atleta.

Per valutare quantitativamente le variabili d'interesse, sono stati realizzati due differenti stimoli visivi.

- post pubblicato da un calciatore, caratterizzato dal ricorso a tematiche sociali e ambientali (Stimolo 1);
- post pubblicato da un calciatore, caratterizzato dal festeggiamento di una vittoria di una partita di campionato (Stimolo 2).

### Stimolo 1



## Stimolo 2



Per tentare di mitigare la potenziale incidenza di altre variabili, l'autore del post in entrambi gli scenari è esattamente lo stesso calciatore, Morten Thorsby, che rappresenta lo stesso brand, ossia l'Unione Calcio Sampdoria. In entrambi i casi, dunque, è possibile vedere un post pubblicato da Morten Thorsby, in modo da influenzare il meno possibile i risultati. Pertanto, la tipologia di argomento che viene trattato nel post è l'unico aspetto che varia tra i due scenari. All'interno del primo scenario, infatti, è possibile cogliere un linguaggio verbale e visivo focalizzato sulla sensibilizzazione su tematiche ambientali e avvalorato dalla presenza del Ministro dell'ambiente Sergio Costa. Nel secondo scenario invece non è presente nulla di tutto ciò, al contrario il linguaggio è caratterizzato da riferimenti ludici che ritroviamo non solo nel *copy* ma anche nell'immagine associata al calciatore, che sta disputando un match di Serie A. I post in questione sono entrambi presenti sul profilo Instagram ufficiale di Morten Thorsby.

Sia il pre-test che lo studio principale sono stati realizzati mediante la piattaforma Qualtrics e successivamente analizzati attraverso il software SPSS. Nel sondaggio del pre-test, per determinare se il pubblico percepisse il post e il relativo autore come incentrati sull'attivismo, è stata usata una scala pre-validata, adattata da quella creata da Klar e Kasser (2009), in una versione leggermente più snella rispetto a quella originale.

Per analizzare se il post in cui è presente la pratica attivista sia percepito come più incentrato sull'attivismo rispetto al post in cui vi è solo un focus sulla partita di campionato, è stato condotto un t-test per campioni indipendenti. Tale tipologia di test, infatti, è particolarmente adatto quando si vogliono confrontare due medie, relative a due gruppi indipendenti. Nel caso in questione, i due gruppi sono definiti indipendenti in quanto sono stati generati dalla randomizzazione pianificata: un gruppo ha visto il primo tipo di post (figura 3.2) e un secondo gruppo ha invece visto il secondo tipo

di post (figura 3.3). In particolare, il post con la presenza di attivismo è stato visualizzato da 29 persone, che in una scala da 1 a 7 lo hanno percepito come incentrato sull'attivismo con un valore medio di 5.73 (SD = 0.97); il post in cui non è presente l'attivismo è stato visualizzato da 31 persone, che in una scala da 1 a 7 lo hanno percepito come incentrato sull'attivismo con un valore medio di 2,31 (SD = 1.21).

Le medie dei due gruppi creatosi comprendono anche le varianze, e tramite il test di Levene è possibile calcolare se i due gruppi si distribuiscono o meno secondo la stessa varianza, un dato che risulta essere importante nel momento in cui successivamente si vuole conoscere la significatività.

*H0: Le due medie hanno la stessa varianza ( $\sigma_1 = \sigma_2$ )*

*H1: Le due media hanno differente varianza ( $\sigma_1 \neq \sigma_2$ )*

La significatività del Test di Levene è uguale a 0.938, dunque il  $\pi$  value è maggiore di 0.05 (essendo il test sulle varianze rappresentato dalla F di Fisher). Pertanto, non si rigetta l'ipotesi nulla, il che implica che le due medie si distribuiscono con la stessa varianza.

In riferimento alla variabile che misura la percezione di attiviamo, le due ipotesi risultano:

*H0: La media relativa al post con l'attivismo non è maggiore della media relativa al post senza attivismo ( $\mu_1 \leq \mu_2$ ).*

*H1: La media relativa al post con l'attivismo è maggiore della media relativa al post senza attivismo ( $\mu_1 > \mu_2$ ).*

Essendo il  $\pi$  value uguale a 0.00, con  $t(58) = 12.003$ , risulta minore del *cut off* di 0.05 e quindi l'ipotesi nulla può essere rigettata. Ciò implica che la media del post in cui c'è l'attivismo (il primo scenario) è maggiore rispetto alla media del post senza attivismo. Da questa prima analisi, dunque, emerge che la manipolazione dei due stimoli risulta essere soddisfacente e, dunque, il post in cui c'è attivismo è percepito come più incentrato sull'attivismo rispetto a quello in cui non c'è l'attivismo (dove invece ci si concentra di più sul beneficio edonico emozionale della vittoria in campionato).

Lo studio principale si propone di esaminare se il post Instagram contenente un ricorso a tematiche sociali da parte di un calciatore possa rendere la *team brand image* maggiore rispetto al post in cui non c'è attivismo e se questa relazione è mediata dall'percezione di autenticità. Per misurare tale percezione di autenticità, è stata utilizzata una scala che Kucharska et al. (2020) hanno adattato da quella di Moulard et al., (2015). All'interno del test, successivamente alle domande sull'*activism authenticity*, vi sono quelle relative alla *team brand image*, misurata attraverso una adattata da Cho et al. (2014). Infine, per controllare la predisposizione del rispondente a impegnarsi nell'attivismo,

che varia da individuo a individuo e che prescinde dalla tipologia di post visualizzato, è stata utilizzata nuovamente la scala di Klar e Kasser (2009). Nella sezione finale del questionario sono presenti delle domande demografiche relative all'età, al genere e al titolo di studio del campione precedute da una domanda su se si è tifosi dell'UC Sampdoria.

Per testare tali relazioni, è stata utilizzata un'appendice del software SPSS, chiamata MACRO PROCESS, utile ad analizzare diversi modelli di mediazione, moderazione e regressione. Per effettuare l'analisi di mediazione viene utilizzato il modello 4 di MACRO PROCESS. L'analisi è stata condotta in due diversi modi: la prima volta, con le variabili sociodemografiche come covariate (controlli), ma non sono emerse differenze significative; la seconda volta, quindi, senza considerare le covariate. Le considerazioni che seguono, pertanto, si riferiscono all'analisi senza covariate, anche se l'intero output SPSS è presente all'interno dell'"Appendice Test Principale".

La prima cosa da valutare nell'output è la significatività del modello ( $\pi$  value minore di 0.05) nella prima riga sotto la dicitura "*model summary*". Una volta constatato ciò, è possibile proseguire analizzando l'effetto di ciascuna variabile, in questo caso l'indipendente (presenza/assenza di attivismo nel post), la dipendente (la *team brand image*), e quello di mediazione (*activism authenticity*) tra la variabile indipendente e la dipendente.

Dall'output è possibile notare come l'effetto della variabile indipendente (scritta come "stimolo") sulla variabile mediatrice (scritta come "AAMedia") sia significativa in quanto presenta un  $\pi$  value < 0,05, e anche positivo ( $\pi = 0.00$ ;  $t = 11.37$ ;  $b = 2.26$ ).

Quindi la presenza di attivismo all'interno del post influenza in maniera positiva la percezione di autenticità da parte dell'utente.

Passando all'output successivo, è possibile notare come l'effetto della variabile indipendente ("Stimolo") sulla variabile dipendente (scritta come "TBImedia") sia significativo in quanto presenta un  $\pi$  value < 0,05, e anche positivo ( $\pi = 0.00$ ;  $t = 4.34$ ;  $b = 0.78$ ).

Inoltre, l'effetto della variabile mediatrice ("AAMedia") sulla variabile dipendente ("TBImedia") è significativo in quanto presenta un  $\pi$  value < 0,05, e anche positivo ( $\pi = 0.00$ ;  $t = 12.71$ ;  $b = 0.64$ ).

Nel *total effect model* si analizza l'effetto della variabile indipendente sulla variabile dipendente incluso qualsiasi effetto indiretto attraverso un mediatore. Il model fitness è stabilito perché  $p < 0.05$ . In particolare, l'effetto della variabile indipendente ("Stimolo") sulla variabile dipendente ("TBImedia") è significativo in quanto presenta un  $\pi$  value < 0,05, e anche positivo ( $\pi = 0.00$ ;  $t = 11.89$ ;  $b = 2.24$ ).

In conclusione, è possibile dedurre che sia l'effetto totale ( $\pi = 0.00$ ;  $t = 11.738$ ;  $b = 2.15$ ), sia l'effetto diretto ( $\pi = 0.00$ ;  $t = 4.673$ ;  $b = 0.82$ ), sia l'effetto indiretto (BootLLCI = 1.05; BootULCI = 1.669;  $b = 1.34$ ) sono significativi e positivi.

Sulla base delle precedenti analisi, è corretto affermare che il ricorso a tematiche sociali da parte di un calciatore di Serie A, attraverso un post pubblicato sul suo profilo ufficiale Instagram, genera un impatto positivo sulla *brand image* della società calcistica per la quale l'atleta è tesserato. In particolare, tale ricorso a tematiche sociali da parte dell'atleta ha un effetto sull'autenticità percepita dell'attivismo da parte dell'utente, che a sua volta ha un effetto sulla *team brand image*. In altri termini, si evince che il ricorso a tematiche sociali da parte di un calciatore di Serie A ha un effetto sulla *team brand image* e questo viene spiegato grazie ad un aumento dell'autenticità percepita del calciatore che influenza positivamente la *team brand image*.

Le implicazioni manageriali che scaturiscono da questo studio di ricerca empirica sono molteplici e considerevoli. Essenzialmente, viene reso ancora più chiaro che ai club di Serie A convenga avere dalla propria parte gli asset social dei propri tesserati al fine di migliorare le proprie percentuali di interazione e appetibilità. Ciò non sempre è semplice perché ogni squadra ha dai venti ai trenta calciatori tesserati, però questa nuova dimensione va presa seriamente in esame, magari investendo su risorse che possano seguire, formare e consigliare i vari atleti. In particolare, sulla base di quanto emerso dallo studio in questione, un club può avere piacere che un proprio atleta tesserato realizzi pratiche attiviste e che ne parli apertamente su Instagram tramite dei post, purché il messaggio attivista sia percepito come autentico dal pubblico. Al verificarsi di ambedue le condizioni, si genererebbe un circolo virtuoso: la *brand image* migliora e, di riflesso, i profitti incrementano.

Pertanto, tale studio è rilevante, in primo luogo, per le società calcistiche associate direttamente alla Serie A, una *industry* così potente da produrre ogni anno circa 3 miliardi di euro di ricavi totali e da generare un indotto di 8 miliardi a beneficio dell'intera piramide calcistica. Va considerato, infatti, che in Italia più di 32 milioni di appassionati seguono il calcio, un fenomeno sociale ed economico che dà lavoro a circa 300mila persone, generando l'1% del PIL nazionale<sup>63</sup>. I numeri sopra riportati sono notevoli ed evidenziano il ruolo della Lega Serie A a sostegno sia del calcio di base che, indirettamente, di tutto lo sport italiano.

In secondo luogo, è possibile determinare importanti implicazioni manageriali anche per le numerose società che, pur appartenendo a settori diversi da quello calcistico, decidono di investire nella Serie A tramite accordi di partnership. Basti considerare, infatti, che soltanto il valore degli accordi che le

---

<sup>63</sup> [https://www.ilmessaggero.it/sport/calcio/spadafora\\_lega\\_serie\\_a\\_calcio\\_lega\\_serie\\_a\\_polemica-5140725.html](https://www.ilmessaggero.it/sport/calcio/spadafora_lega_serie_a_calcio_lega_serie_a_polemica-5140725.html)

20 squadre di Serie A hanno con i rispettivi partner tecnici vale circa 106,42 milioni di euro<sup>64</sup>. Pertanto, alla luce di questi dati, l'industria calcistica italiana difficilmente può permettersi di ignorare una tendenza come il *brand activism*, che, nel 2020 è emerso con decisione e che, tra l'altro, è già profondamente radicato in altre industry sportive, come l'NBA o l'NFL.

Tuttavia, il seguente elaborato non è esente da limitazioni, che è opportuno evidenziare. In alcune circostanze, la *team brand image* di alcuni utenti potrebbe risultare irrimediabilmente bassa in virtù di antiche rivalità calcistiche. Per fare un esempio che riguardi la squadra presa come riferimento nello studio, è evidente che un tifoso del Genoa CFC difficilmente possa dichiararsi disposto ad acquistare merchandising della UC Sampdoria, rivale storica nel cd "derby della lanterna". Pertanto, in casi del genere, neanche una strategia di marketing tanto innovativa quanto nobile come il *brand activism* è in grado di fare miracoli.

Inoltre, prima di rispondere al questionario, alcuni utenti avrebbero potuto già essere al corrente del fatto che Morten Thorsby sia un attivista convinto. Alcuni suoi progetti e iniziative, infatti, hanno riscosso un discreto impatto mediatico, come l'incontro col ministro dell'ambiente Sergio Costa; di conseguenza, gli utenti consapevoli di ciò potrebbero percepire Thorsby come impegnato nell'attivismo anche quando visualizzano il post in cui si parla soltanto della partita di campionato. Dal momento che Thorsby attualmente risulta essere il più attivista tra i calciatori dei Serie A, per superare tale limite si potrebbe replicare tale studio utilizzando come stimolo un post fittizio pubblicato da un altro atleta.

In termini di ricerche future lo studio offre diversi spunti. Innanzitutto, si potrebbe essere spostare il focus su una differente categoria di attivismo. Nel presente studio è stato utilizzato come stimolo l'attivismo ambientale, che intercetta notevoli problemi sociali. Tuttavia, sarebbe interessante osservare anche l'impatto di altri settori che rientrano nell'ambito dell'attivismo, come quello politico, sociale, economico, giuridico o lavorativo. Potrebbe dunque essere sensato inserire come variabile moderatrice il coinvolgimento che l'utente nutre in relazione all'argomento trattato.

Infine, anche l'identificazione dell'utente con il calciatore attivista è un'ulteriore variabile moderatrice che potrebbe essere inserita all'interno del modello. L'identificazione, infatti, oltre a essere spesso applicata al contesto sportivo (Wu et al. 2012), è un fattore focale che permette la creazione di fedeltà (attitudinale e comportamentale) all'intera disciplina. Dunque, il ruolo giocato

---

<sup>64</sup> <https://www.sporteconomy.it/la-gazzetta-dello-sport-presenta-la-classifica-degli-sponsor-tecnici/>

da tale identificazione è cruciale, perché l'amore per uno sport è in gran parte legato agli atleti che agiscono come figure iconiche.