

LUISS



Dipartimento di Impresa
e Management

Cattedra di Marketing

Brand Activism: il caso Under Armour

Prof. Michele Costabile

RELATORE

Beatrice Bizzarri 252401

CANDIDATO

Anno Accademico 2022/2023

*Alla mia famiglia e a tutte
le donne della mia vita.*

Indice

Introduzione	6
1. Concetto di Brand activism e l'evoluzione nell'ambito del marketing aziendale.....	7
1.1. La nascita del Brand Activism: l'evoluzione naturale della Corporate Social Responsibility .	7
1.2. L'obiettivo del Brand Activism.....	9
1.4. Le aree di applicazione del Brand Activism: sociale, lavorativo, politico, giuridico, economico e ambientale	14
1.5. I rischi del Brand Activism: Woke washing e brandshaming	16
1.6. La strategia di Brand Activism: le 6P	17
2. Brand Activism Sociale	21
2.1. Femvertising	21
2.1.1. Brand Activism Sociale: <i>Femvertising</i>	21
2.1.2. Definizione e base teorica.....	22
2.1.3. Esempi di Femvertising.....	24
2.2. Raffigurazione dei generi nelle campagne di marketing	30
2.2.1. Teoria di McArthur e Beth.....	30
2.2.2. Teoria di Erving Goffman	31
2.2.3. Teoria di Archer	34
2.3. Il potenziale inespresso del mercato femminile	36
2.3.1. L'economia femminile: un fenomeno che i brand non possono ignorare	36
2.3.2. L'influenza dei Media sulle donne	38
3. Il caso Under Armour	40
3.1. Under Armour nascita e crescita del marchio.....	40
3.1.1. Il lancio di Under Armour e la sua Brand Foundation	40
3.1.2. La crescita di UA sul mercato.....	41
3.1.3. Mercato e Competitors.....	42
3.2. Il Brand Activism in Under Armour	44
3.2.1. I valori di Under Armour.....	44
3.2.2. Sustainability strategy	46
3.2.3. Access to sport.....	46
3.2.4. Stand for Equality.....	49
3.3. Targeting Women: 2010- Present	53
3.3.1. Product.....	53
3.3.2. Femvertising.....	53
3.3.3. Altri progetti di inclusione	62

3.4. Conclusione	65
Conclusioni	67
Bibliografia:.....	69
Sitografia:	75

Introduzione

I valori sociali, politici e ambientali sono al centro di scelte importanti nella gestione delle imprese moderne. Tali valori risultano tra gli obiettivi strategici aziendali, al pari di parametri economici e finanziari che venivano in passato utilizzati come unici obiettivi di riferimento ai fini del successo aziendale. Dove prima l'attenzione era focalizzata solo sul profitto e sulla redditività, oggi tale focus si concentra su aspetti tangibili e intangibili più profondi legati all'evoluzione della società stessa.

In questo ambito si introduce il *Brand Activism*, quale fenomeno di importante rilievo nel marketing odierno. Il *Brand Activism* rappresenta l'insieme delle azioni e degli sforzi volontari delle aziende nel partecipare attivamente in cause sociali al fine del conseguimento del bene comune.¹

Questo elaborato si pone l'obiettivo di illustrare come il *Brand Activism* rappresenti una leva di crescita per le aziende che lo adottano. Il marketing valoriale pone l'attenzione sul *purpose* aziendale e determina effetti evidenti sia sui risultati sia sulla percezione comune dell'azienda stessa. Pertanto, gli strumenti utilizzati nello sviluppare campagne di comunicazione incentrate su valori di importanza sociale possono attivare leve esterne come l'aumento delle vendite sul mercato e leve interne come incrementi di produttività e efficienza. Nel primo capitolo si analizzano la storia, le varie forme di applicazione, i rischi e gli obiettivi del *Brand Activism* come forma di evoluzione della *Corporate Social Responsibility*.

Nel secondo capitolo l'attenzione si focalizza su una delle varie forme di *brand activism*: il *brand activism* sociale ed in particolare quello rivolto alle donne ed al loro *empowerment*. Il focus principale è sul nuovo fenomeno del *femvertising*, ovvero l'impegno delle aziende nella lotta per abbattere gli stereotipi e la disparità di genere attraverso la comunicazione del brand.

Nel terzo capitolo si analizza poi un caso concreto di rilevanza mondiale, quello dell'azienda americana di abbigliamento sportivo "Under Armour". Dopo alcuni errori di comunicazione del passato, Under Armour ha posto al centro della sua strategia di marketing l'*empowerment* femminile riuscendo a cambiare positivamente la sua *brand image* e diventando un punto di riferimento per le donne sia in ambito sportivo che non. Grazie al *purpose* e ai forti valori aziendali, l'azienda ha creato una solida *brand reputation* trasmettendo fiducia ai consumatori e accrescendo il proprio posizionamento sul mercato mondiale raggiungendo risultati competitivi importanti e posizionandosi accanto a colossi quali Nike e Adidas.

Tramite l'analisi di questo *case study*, si dimostra come l'attenzione a valori aziendali che siano riconosciuti dalla Società diventa una leva importante di crescita del *brand* e di conseguenza della azienda stessa.

¹ Kotler, P. and Sarkar, C. (2020) Brand Activism. Hoepli. Available at: <https://www.perlego.com/book/1978737/brand-activism-dal-purpose-allazione-pdf>

1. Concetto di Brand activism e l'evoluzione nell'ambito del marketing aziendale

1.1. La nascita del Brand Activism: l'evoluzione naturale della Corporate Social Responsibility

Il *Brand activism* è uno degli argomenti più rilevanti e diffusi della recente letteratura accademica. L'attività politica e sociale delle imprese è emersa essenzialmente come risposta alla crescente sfiducia pubblica per le istituzioni e organi amministrativi.

Edelman Trust Barometer è uno studio mondiale realizzato da oltre 20 anni sull'influenza della fiducia in tutta la società (governo, media, imprese e ONG) ed è basato su un'indagine online distribuita a livello globale sulla popolazione di 28 paesi in tutto il mondo. Nel 2018, l'indicatore *Edelman Trust Barometer*² ha evidenziato il più grande crollo di fiducia mai registrato nella storia dell'indagine. La fiducia nel governo degli Stati Uniti è calata di 30 punti per il pubblico informato e di 14 punti per il resto della popolazione, collocando gli Stati Uniti in ultima posizione tra i 28 paesi presi in considerazione nell'indagine. L'*Edelman Trust Barometer* mette anche in luce che ci sono nuove aspettative per i *leaders* aziendali: quasi il 70% degli intervistati infatti crede che il lavoro principale dei CEO è costruire fiducia, prima ancora del produrre prodotti e servizi di alta qualità. Il 66% dei partecipanti all'indagine ha espresso il desiderio che i CEO di aziende pubbliche e private prendano in mano la guida del cambiamento politico, invece di aspettare che lo Stato agisca. Inoltre, lo Stato attualmente gode di un livello di fiducia significativamente inferiore rispetto alle imprese in 20 mercati-paese. Questi risultati sono stati confermati dal *Edelman Trust Barometer* del 2022³. Il sondaggio rivela che l'Impresa mantiene la sua posizione di istituzione più affidabile, con aspettative ancora maggiori a causa del fallimento dei governi e delle loro istituzioni durante la pandemia. Con un margine medio di cinque a uno, gli intervistati nei 28 paesi, sparsi sui diversi continenti, vogliono che le imprese svolgano un ruolo più ampio sul cambiamento climatico, la disuguaglianza economica, la riqualificazione della forza lavoro e l'affrontare l'ingiustizia razziale. "*L'impresa deve ora essere la forza stabilizzante che fornisce azioni tangibili e risultati sui problemi più critici della società*", ha affermato Richard Edelman, presidente e CEO di Edelman. "*La leadership sociale è ora una funzione fondamentale del business.*"⁴

²Edelman. (2018). 2018 Edelman Trust Barometer. <https://www.edelman.com/trust/2018-trust-barometer>

³Edelman (2022) 2022 Edelman Trust Barometer <https://www.edelman.com/trust/2022-trust-barometer>

⁴Edelman (2023) Companies must not stay silent. Edelman Insights. <https://www.edelman.com/insights/companies-must-not-stay-silent>

Tale crisi di fiducia ha portato un inevitabile ripensamento dei parametri utilizzati dalle aziende nel promuovere le loro attività, i loro prodotti e il *Brand positioning*. Tale evoluzione pone, in questi anni, il *Brand activism* al centro delle analisi accademiche e delle attività concrete di Marketing da parte delle aziende sui mercati.

Il *Brand activism* è stata analizzato approfonditamente per la prima volta da Philip Kotler e Christian Sarkar nel loro libro “*Brand Activism: dal purpose all’azione*” (2018). Kotler e Sarkar⁵ discutono le strategie che le aziende devono attuare per inserire i valori del bene comune e della sostenibilità tra i pilastri principali delle azioni strategiche con un effetto diretto sui risultati concreti dell’azienda.

Nel marketing tradizionale, l’attenzione era concentrata sulle caratteristiche prestazionali dei prodotti o servizi dei *brand*. Questa strategia si chiamava “posizionamento” ma non è più sufficiente. Philip Kotler, nel libro *Marketing Management*⁶, aveva già sottolineato che le 4P -prodotto, prezzo, distribuzione (*place*), promozione- evidenziate da Jerome McCarthy non erano più abbastanza per influenzare la percezione del Cliente. I valori di riferimento del consumatore si evolvono ponendo la P di persona al centro del Marketing Mix. Non è più possibile avere come unico obiettivo la generazione di profitto e sacrificando così i valori del consumatore moderno.

Philip Kotler e Christian Sarkar danno la loro definizione operativa di *Brand Activism*: “*Il brand activism consiste negli sforzi dell’impresa per promuovere, impedire o influenzare riforme o stati di inerzia sociali, politici, economici e/o ambientali con il fine di promuovere o impedire miglioramenti della società*”.

Il *Brand activism* è un’evoluzione naturale della responsabilità sociale delle imprese⁷. Kotler e Lee, definiscono la *Corporate Social Responsibility* (anche detta CSR) come “*un impegno a migliorare il benessere della comunità attraverso pratiche aziendali discrezionali e contributi di risorse aziendali*”. L’impegno delle aziende deve essere volontario e concreto nell’attuazione di pratiche per migliorare la società e l’azienda. Il sostegno da parte delle società può assumere varie forme e può essere concepito e gestito da un reparto all’interno della società, o da un team che rappresenta più unità aziendali.

La CSR prende origine sin dagli anni 50 negli Stati Uniti dove era pratica dei CEO elargire somme in beneficenza ai meri fini privati. In quel periodo vigevano leggi e consuetudini legali che impedivano alle aziende di intraprendere attività sociali. A seguito di un intervento della Corte Suprema Americana, tali barriere furono eliminate e fu allora che si avviò il fenomeno della responsabilità sociale delle aziende anche se private.⁸

⁵ Kotler, P. and Sarkar, C. (2020) *Brand Activism*. Hoepli.: <https://www.perlego.com/book/1978737/brand-activism-dal-purpose-allazione-pdf>

⁶ Fabio Ancarani, Michele Costabile and Kevin L. Keller (2014) *Marketing management*. Pearson. Available at: <https://www.perlego.com/book/2671196/marketing-management-pdf>

⁷ Kotler, P. and Lee, N. (2011) *Corporate Social Responsibility*. 1st edn. Wiley. Available at: <https://www.perlego.com/book/1007045/corporate-social-responsibility-doing-the-most-good-for-your-company-and-your-cause-pdf>.

⁸ Smith, C. (1994). The new corporate philanthropy. *Harvard business review*, 72(3), 105-114.

Negli anni '60 le aziende avviarono le creazioni di fondazioni benefiche per raccogliere fondi da destinare a progetti sociali creando un impatto positivo sull'immagine dell'azienda. Paradossalmente si evidenzia come le donazioni venissero destinate a molti progetti diversi tra loro e molto spesso aventi cause sociali/umanitarie apparentemente molto distanti dal *core business* dell'azienda. Da tale evidenza emerge come la CSR, a differenza dalla sua attuale percezione, non aveva l'obiettivo di perseguire cause sia considerate troppo delicate (p.e. AIDS) sia possibilmente associabili all'azienda stessa (la paura dell'effetto *self-serving*). Tale approccio viene definito "*do good as easily as possible*".⁹

L'evoluzione di tale approccio arriva intorno agli anni '90 con "*doing well and doing good*", dove vengono selezionati progetti di donazioni riconducibili agli obiettivi strategici dell'azienda. Si avvia così il percorso di trasformazione della CSR verso il nuovo modello basato su "*doing all we can to do the most good, not just some good*". In questa fase, vengono maggiormente attenzionati progetti ben identificati con la costruzione di rapporti a lungo termine e partnership per determinate cause. Si procede con contributi in natura come competenze aziendali, supporto tecnologico, accesso ai servizi e donazione di attrezzature.¹⁰

Da tale concezione moderna della CSR nasce l'attuale fenomeno di marketing del *Brand activism*. Infatti, l'attenzione verso le cause sociali e la filantropia come strettamente connesse all'azienda determina l'esigenza di porre al centro delle campagne di Marketing i valori condivisi dell'azienda e dei suoi consumatori. Kotler e Sarkar (2018) definiscono la differenza tra *Brand Activism* e *Corporate Social Responsibility*: "*Il brand activism è diverso, perché è mosso da una preoccupazione di fondo per i problemi più gravi e più urgenti che affliggono la società. Incarna il significato dell'essere un'impresa guidata dai valori. Non si può essere un'impresa guidata dai valori e trascurare la società: i collaboratori, i clienti, la comunità in cui si opera e il mondo. La prova è quello che si fa, non quello che si dice.*"¹¹ Quindi è un modello di *business* che pone i valori al centro delle scelte aziendali e non si limita per tanto ad essere una mera azione di Marketing del proprio *brand*.

1.2. L'obiettivo del Brand Activism

Il precedente paragrafo ha messo in luce come i valori sono il centro del *Brand activism* al fine di migliorare o impedire il progresso della società. Nel presente paragrafo, si cercheranno di capire le motivazioni che spingono un *brand* ad assumere posizione nei confronti di tematiche di carattere ambientale, politico, economico, culturale e sociale.

L'obiettivo delle imprese, nel contribuire alla soluzione di problemi sociali e ambientali, deriva da una forte diffusione dell'informazione attraverso internet e i social media. Secondo il rapporto Brundtland "*Our*

⁹ Smith, C. (1994). The new corporate philanthropy. Harvard business review, 72(3), 105-114.

¹⁰ Ibidem

¹¹ Kotler, P. and Sarkar, C. (2020) Brand Activism. Hoepli. Available at: <https://www.perlego.com/book/1978737/brand-activism-dal-purPOSE-allazione-pdf>

*Common future*¹², in questo contesto i consumatori, soprattutto quelli delle ultime generazioni sono molto sensibili alle questioni sociali, economiche, ambientali e politiche. Infatti, una recente indagine globale *“To affinity and beyond: From me to we, the rise of the purpose-led brand”*¹³ svolta da Accenture, multinazionale operante nel settore della consulenza strategica e direzionale, mette in luce come le aspettative dei consumatori sono cambiate e come le aziende possono capitalizzare su questa transizione per raggiungere nuovi livelli di crescita e agilità competitiva. La ricerca è stata realizzata su un campione di 30.000 consumatori di 35 paesi diversi e il primo risultato ottenuto è che il 62% dei clienti vuole che le aziende prendano una posizione su questioni attuali e di ampia rilevanza come la sostenibilità, la trasparenza o le eque condizioni di lavoro. La speranza dei consumatori, che i marchi si allineano con i loro valori personali, è una sfida per le aziende ma può essere vista anche come un’opportunità. L’opportunità si trova nel costruire relazioni più autentiche e vantaggiose con i clienti. Legami significativi che trasformano il dialogo tra cliente e impresa da *“give ME what I want”* a *“support the ideals WE believe in”*. Si costruisce così un rapporto fondato su uno scopo comune basato su un senso collettivo di appartenenza al marchio. Grazie a questo studio, Accenture Strategy fornisce la chiave per differenziarsi dalle altre imprese: il *Purpose*, ovvero l’essenza o il motivo di fondo che rende il marchio rilevante e necessario. Il *Brand Activism* può aiutare a distinguere un *brand* dalla concorrenza, creando un vantaggio competitivo e attirando consumatori che condividono gli stessi valori e preoccupazioni sociali.

Per i brand è fondamentale ampliare l’*engagement* dei *Millennials* e Generazione Z¹⁴. Secondo l’articolo *“10 New Findings About The Millennial Consumer”*¹⁵ pubblicato dalla rivista Forbes, le aziende stanno combattendo ferocemente per migliorare la percezione che hanno i *Millennials* nei loro confronti. Solo in America, sono presenti 80 milioni di *Millennials* e hanno un potere di acquisto di 200 miliardi di dollari annuo. Inoltre, secondo il *Cone Communications Millennial CSR Study*¹⁶, del 2015, il 90% dei *Millennials* sceglierebbe tra i diversi *brand* sul mercato, quelli impegnati in una causa socialmente rilevante. Il *report* afferma che i *Millennials* sono pronti a affrontare sacrifici personali per lottare per una causa a loro cara. Sono disposti a acquistare prodotti con un prezzo maggiore o a lavorare con un salario inferiore se la società è chiaramente impegnata su obiettivi sociali.

Per quanto riguarda la generazione Z il punto di vista pare il medesimo. Secondo la *National Retail Federation*, la generazione Z ha un potere stimato di acquisto a circa 44 miliardi di dollari l’anno¹⁷. Inoltre l’85% della Generazione Z ritiene che le imprese abbiano l’obbligo di contribuire a risolvere problemi

¹² ARE (Agenzia federale per lo sviluppo regionale). (1987). Brundtland Report <https://www.aren.admin.ch/aren/it/home/media-e-pubblicazioni/pubblicazioni/sviluppo-sostenibile/brundtland-report.html>

¹³ Accenture. (2018). Brand Purpose. Accenture Insights. <https://www.accenture.com/us-en/insights/strategy/brand-purpose>

¹⁴ Aziz, A. and Jones, B. (2016) Good Is the New Cool. [edition unavailable]. Regan Arts. Available at: <https://www.perlego.com/book/783205/good-is-the-new-cool-market-like-you-give-a-damn-pdf>

¹⁵ Schawbel, D. (2015). 10 New Findings About the Millennial Consumer. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/danschawbel/2015/01/20/10-new-findings-about-the-millennial-consumer/?sh=7e291e846c8f>

¹⁶ Porter Novelli. (2015). 2015 Cone Communications/Ebiquity Global CSR Study. Porter Novelli. https://www.porternovelli.com/wp-content/uploads/2021/01/20_2015-Cone-Communications-Ebiquity-Global-CSR-Study.pdf

¹⁷ NRF (National Retail Federation). (2017). Who is Gen Z? NRF Blog. <https://nrf.com/blog/who-gen-z>

sociali e sceglierebbero tra i *brand* quello impegnato in una causa socialmente rilevante¹⁸. Gli studi riportati dimostrano che costruire aziende *purpose-driven* non è solo finalizzato a sopravvivere al presente ma assicurarsi la clientela del futuro.

Sarebbe ipocrita non considerare inoltre che il *Brand activism* giova al *business*, aumentando esponenzialmente i profitti. A dimostrarlo è stato il Ceo di Unilever Alan Joge¹⁹, affermando che “*i fatti dimostrano in modo chiaro ed evidente che i brand con un purpose crescono. Il purpose conferisce rilevanza a un brand, favorisce le conversazioni su di esso, ne sostiene la penetrazione e riduce la reattività della domanda al prezzo. In effetti, lo crediamo così fortemente che siamo pronti a dichiarare che in futuro ogni brand Unilever sarà un brand con un purpose specifico*”. Joge fa riferimento a dei dati della sua azienda: nel 2018, i Sustainable Living Brands di Unilever sono cresciuti con una velocità del 69% superiore agli altri *brand* aziendali e 7 dei primi 10 *brand* di Unilever per profitto sono Sustainable Living Brands.

Un altro caso interessante è stata la scelta fatta da Nike di utilizzare Colin Kaepernick come *testimonial* della sua campagna “*Just do it*”(Figura 1). Kaepernick²⁰ è famoso non solo per la sua carriera sportiva, che include un'importante partecipazione al Super Bowl XLVII del 2012, ma anche per il suo attivismo sociale e politico. Nel 2016, ha attirato l'attenzione di tutto il mondo quando si è inginocchiato durante l'inno nazionale come forma di protesta contro la violenza razziale verso le persone di colore negli Stati Uniti. Questo gesto è diventato un'icona del suo impegno sociale.

Questa scelta di Nike ha fatto diventare subito l'azienda simbolo del *Brand activism*, prendendo pubblicamente posizione contro il Presidente Trump e, in una certa misura, contro la National Football League riaccendo il dibattito nazionale sui diritti, il patriottismo e la politicizzazione dello sport. Il presidente degli Stati Uniti (ormai ex) ha reagito chiedendo ai suoi seguaci di boicottare, portando così alcuni “patrioti” a bruciare scarpe Nike²¹ o a togliere il logo Nike dai prodotti dell'azienda. L'approccio degli analisti, come il professore Scott Galloway²², alla scelta di Kaepernick come nuovo volto Nike è stato diverso. Scott Galloway definisce l'azione di Nike come la più geniale “*gangster marketing move*” del 2018. Bloomberg²³ ha riportato che meno 24 ore dopo che Kaepernick aveva pubblicato lo spot Nike su Twitter, l'azienda ha ricevuto una copertura mediatica stimata di oltre 43 milioni di dollari. Un impatto ancora più significativo è stato fatto sulle vendite: nei quattro giorni successivi all'annuncio di Kaepernick le

¹⁸ Fuse Marketing. (2015). Future Consumers' Views on Cause Marketing & Social Activism. Fuse Marketing Thought Leadership. <https://www.fusemarketing.com/thought-leadership/future-consumers-views-cause-marketing-social-activism/>

¹⁹ Activist Brands. (2019.). The ROI of Brand Activism: Unilever's Latest Findings. Activist Brands. <https://www.activistbrands.com/the-roi-of-brand-activism-unilevers-latest-findings/>

²⁰ Collater.al. (2018). Nike e Colin Kaepernick: l'evoluzione della pubblicità. Collater.al. <https://www.collater.al/nike-colin-kaepernick-adv/>

²¹ La Stampa. (2018). Nike sceglie atleta anti-Trump come testimonial: scarpe in fiamme sui social per protesta. La Stampa. https://www.lastampa.it/esteri/2018/09/04/video/nike_sceglie_atleta_anti_trump_come_testimonial_scarpe_in_fiamme_sui_social_per_protesta-183079/

²² Gartner for Marketers [Youtube] (2018). The gangster marketing move of 2018 <https://www.youtube.com/watch?v=qLXzPDteFks>

²³ Bloomberg. (2018). Kaepernick Campaign Created \$43 Million in Buzz for Nike So Far. Bloomberg. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-09-04/kaepernick-campaign-created-43-million-in-buzz-for-nike-so-far>

vendite online sono aumentate del 31%. Nonostante qualche minaccia di boicottaggio, il prezzo delle azioni Nike è diminuito per poi riprendersi, raggiungendo il suo massimo storico.



Figura 1: Campagna Nike “Just Do it” con testimonial Colin Kaepernick²⁴

1.3. Le forme di Brand Activism: differenze tra “progressivo” e “regressivo”

Philip Kotler e Christian Sarkar²⁵ trovano un modo di misurare il *Brand activism* attraverso il concetto di bene comune. La definizione che scelgono su cui basarsi è quella di Wikipedia²⁶: “*Ciò che è condiviso e giovevole per tutti o per la maggior parte dei membri di una determinata comunità. In alternativa, ciò che si ottiene attraverso la cittadinanza, l’azione collettiva e la partecipazione attiva nel campo della politica e della pubblica amministrazione*”. Basandosi su questa definizione, gli autori riescono a spiegare in poche semplici parole la differenza tra *Brand activism* progressivo e regressivo: “*Possiamo definire il brand activism regressivo come l’insieme delle azioni aziendali contrarie al bene comune. Il brand activism progressista promuove invece il bene comune.*”

L’attivismo “progressivo” ha alla base un interesse sincero ed un impegno concreto nella risoluzione delle problematiche “calde” che stanno al cuore della società attuale. A differenza, il *Brand activism* “regressivo” è un comportamento dell’impresa che porta alla distruzione del bene comune attraverso la dissimulazione

²⁴ Collater.al. (2018). Nike e Colin Kaepernick: l’evoluzione della pubblicità. Collater.al. <https://www.collater.al/nike-colin-kaepernick-adv/>

²⁵ Kotler, P. and Sarkar, C. (2020) Brand Activism. Hoepli. Available at: <https://www.perlego.com/book/1978737/brand-activism-dal-purpose-allazione-pdf>

²⁶ Wikipedia (2023). Definizione di “bene comune”, sito ufficiale Wikipedia https://it.wikipedia.org/wiki/Bene_comune

degli effetti negativi derivanti da una produzione interna all'azienda o dalla fornitura di determinati servizi (Figura 2).



Figura 2: Le principali differenze tra attivismo regressivo e progressista²⁷

È possibile ricorrere a due esempi che aiutano a comprendere la distinzione tra *brand* progressista e regressivo:

Patagonia²⁸ può essere considerato uno dei *brand* più progressisti del momento. Patagonia, insieme ai suoi clienti, scende in campo per risolvere le questioni ambientali più urgenti che minacciano il pianeta. Una delle azioni più forti è stata la denuncia contro Donald Trump, allora presidente degli Stati Uniti²⁹. Nel dicembre del 2017, l'amministrazione Trump ha annunciato la sua decisione di restringere Bears Ears e Grand Staircase, monumenti nazionali in Utah. Patagonia protestò pubblicando sul New York Times un annuncio a pagina intera. Questo articolo fu poi inviato per email a tutti i clienti Patagonia e fu pubblicato sulla loro homepage del sito ufficiale. L'annuncio era semplice: uno sfondo nero con le suggestive parole bianche: "The President Stole Your Land.", definendo l'azione, fatta dal presidente degli Stati Uniti, illegale e considerata come "the largest elimination of protected land in American history" (Figura 3). Con questo gesto, Patagonia ha spinto avanti l'impegno aziendale per la giustizia sociale.

²⁷ Kotler, P., & Sarkar, A. (2018). *Brand Activism: dal purpose all'azione*. Milano, Italia: Egea

²⁸ Patagonia (2023). Sito ufficiale Patagonia: <https://eu.patagonia.com/it/it/activism/>

²⁹ Anson, A. (2019). The President Stole Your Land: Public Lands and the Settler Commons. *Western American Literature*, 54(1), 49–62. <https://www.jstor.org/stable/26710663>



Figura 3: Campagna “*The president stole your land*” pubblicata da Patagonia sul suo sito ufficiale³⁰

Per quanto concerne il “regressivo”, un classico esempio è quello denominato “strategia del tabacco” che riguarda il comportamento adottato per anni dalle principali industrie del tabacco (cd. *Big Tobacco*)³¹. Nel 1953, gli amministratori delegati delle principali compagnie del tabacco si sono incontrati segretamente a New York, con lo scopo di contrastare i numerosi studi che dimostravano il collegamento tra il cancro ai polmoni e il fumo. Un anno prima, *The Reader's Digest*, la risorsa pubblica principale di informazioni mediche, aveva pubblicato un articolo intitolato “*Cancer by the Carton*”. Dopo la sua comparsa, le vendite di sigarette precipitarono per due anni, il primo declino del secolo, non prendendo in considerazione la Grande Depressione. Nel 1994, fu pubblicato, in 448 giornali, “*A Frank Statement to Cigarette Smokers*” co-firmato dagli *executives* delle compagnie nazionali del tabacco. Nella dichiarazione vi era la promessa di avere come *purpose* il benessere e la salute dei consumatori. “*The Frank Statement*” fu il primo passo verso campagne volte ad ingannare gli americani sugli effetti catastrofici del fumo e per evitare politiche pubbliche che avrebbero potuto danneggiare le vendite di sigarette.

1.4. Le aree di applicazione del Brand Activism: sociale, lavorativo, politico, giuridico, economico e ambientale

Gli studiosi Kotler e Sarkar evidenziano sei categorie di applicazione del *Brand activism* legati ai principali problemi delle società moderne.

Il *Brand activism in ambito sociale* comprende sia questioni di inclusività sia problemi di *welfare*. Infatti, le imprese lottano attivamente per temi di uguaglianza di genere (ad esempio: inclusività LGBTQ+), razza e

³⁰Patagonia (2023). Sito ufficiale Patagonia: <https://www.patagonia.com/home/>

³¹Brownell, K. D., & Warner, K. E. (2009). The perils of ignoring history: Big Tobacco played dirty and millions died. How similar is Big Food?. *The Milbank quarterly*, 87(1), 259–294. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0009.2009.00555.x>

religione. Inoltre sono compresi anche problemi sociali e comunitari come istruzione, sanità pubblica, sicurezza sociale, *privacy* e tutela del consumatore.

Il *Brand activism lavorativo* riguarda la *governance*: organizzazione aziendale, compenso dell'amministratore delegato, compensi dei collaboratori, sindacati e relazioni sindacali, gestione della filiera, *governance* ecc.

Il *Brand activism politico* comprende il lobbismo, le privatizzazioni, il voto, il diritto di voto e la politica ("gerrymandering", finanziamento delle campagne elettorali ecc.).

Il *Brand activism economico* include le politiche retributive e fiscali che influiscono sulle disparità di reddito e sulla redistribuzione della ricchezza.

Il *Brand activism giuridico* si occupa delle leggi e delle politiche che influiscono sulle società, come le tasse, la cittadinanza e le leggi sull'occupazione.

Il *Brand activism ambientale* riguarda la conservazione dell'ecosistema e la sua distruzione, l'uso del suolo, l'inquinamento dell'aria e dell'acqua, il controllo delle emissioni, le leggi e le politiche ambientali.

Le sei declinazioni, appena citate, rappresentano il focus alla risoluzione delle difficoltà che la società deve affrontare. Le principali problematiche della nostra società vengono definite come i "Seven Wicked Problems", ossia i malefici sette, perché componenti di un ecosistema di problemi dannosi interconnessi e di difficile risoluzione: sono il cambiamento climatico, la disuguaglianza sociale, l'estremismo, le migrazioni, l'istruzione, la corruzione e la popolazione.

Il *cambiamento climatico* è una crisi globale che provoca mutamenti climatici estremi come ondate di calore, incendi boschivi, inondazioni, uragani, degrado dell'ecosistema e la possibile estinzione delle specie.

La *disuguaglianza* economica è un modo per misurare la disuguaglianza sociale e di genere. Il divario crescente tra l'1% della popolazione e il restante 99% crea una società disuguale e ingiusta.

L'*estremismo* è alimentato da atteggiamenti radicali basati sul razzismo, il sessismo e l'odio, che possono portare a disordini sociali e atti di terrorismo.

Le *migrazioni* sono un problema crescente che riguardano i rifugiati e i richiedenti asilo provenienti principalmente dai paesi poveri del Sud globale.

L'*istruzione* è un problema mondiale legato all'apprendimento di nuove competenze e capacità per far parte della forza lavoro occupabile.

La *corruzione* è un fenomeno in crescita da parte di coloro che detengono il potere o hanno influenza sugli altri, che può portare a conseguenze dannose per la maggior parte della popolazione.

L'*aumento della popolazione* a livello nazionale e globale comporta un incremento dei conflitti per ottenere risorse come acqua, energia, cibo, spazio aperto, trasporti e istruzione. La capacità di carico, ovvero il numero di esseri umani, organismi viventi e colture che un territorio può sostenere senza danneggiare l'ambiente, diventa una metrica importante per garantire il benessere locale e nazionale.

1.5. I rischi del Brand Activism: Woke washing e brandshaming

È imprescindibile evidenziare l'importanza di delineare chiaramente la distinzione tra il *Brand Activism* e il *Woke Washing*, in quanto sussiste un sottile confine tra i due concetti. Al fine di comprenderne meglio la differenza, è opportuno introdurre una nuova categoria di *Brand activism* denominata *inauthentic brand*, ovvero *brand* inautentici. Tali *brand* esplicitati mancano di *purpose* e valori aziendali. Questo rende la percezione del loro *brand activism* come non autentico e falso e che le sue azioni intraprese rischiano di essere percepite come un'operazione commerciale finalizzata esclusivamente a trarre profitti nel breve periodo. Questo fenomeno viene chiamato *Woke Washing*.³²

Nel 2017, Pepsi, per riuscire ad attirare un *audience* giovane, scelse come volto della sua campagna, a supporto della causa sociopolitica *Black Lives Matter*, la *Star-reality* Tv Kendall Jenner³³, associata normalmente agli stereotipi di lusso e ricchezza. La pubblicità consisteva nella rappresentazione di una manifestazione pacifica di fronte a truppe armate. Il movimento è stato ridicolizzato con l'arrivo di Kendall Jenner che offre da bere una Pepsi a un cordone di poliziotti e il tutto si trasforma in una grande festa di strada³⁴. Pepsi non aveva un *brand purpose*, valori o una storia legata ad attivismo pro sociale al sostegno di *Black Lives Matter* e nessuna storia di attivismo per altre cause sociali. Lo spot ha rappresentato uno dei più grandi fallimenti degli ultimi anni ed è stato aspramente criticato come mero strumento pubblicitario finalizzato esclusivamente all'incremento dei profitti. In questo caso, la pubblicità di Kendall Jenner per Pepsi può essere considerata *woke washing*: aveva un forte messaggio attivista e una grande piattaforma e pubblico per diffondere il suo messaggio; tuttavia, il marchio non aveva le pratiche aziendali pro-sociali guidate dai valori per sostenere un messaggio così audace.

Un altro fenomeno che può accadere in conseguenza al *Brand activism* è il *Brandshaming*. Kotler e Sarkar definiscono il *Brandshaming*³⁵ come “una rivolta contro il comportamento regressivo” delle campagne dei *brand*. Nel 2018, 17 studenti persero la vita in una sparatoria di massa dentro la scuola superiore Marjory Stoneman Douglas di Parkland in Florida. Gli studenti superstiti hanno dato vita ad una manifestazione per instaurare nel paese leggi più severe per le vendite di armi, specie quelle a ripetizione, in modo da frenare le stragi che si ripetono, purtroppo, con puntualità negli istituti scolastici di tutto il paese³⁶. Ogni giorno, i cortei studenteschi ,a favore di questa causa, crescevano esponenzialmente, coinvolgendo studenti da ogni

³² 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.

³³ La Stampa (2017). Kendall Jenner e lo spot Pepsi poi ritirato: quando la protesta diventa una banalità. La Stampa. <https://www.lastampa.it/spettacoli/showbiz/2017/04/17/news/kendall-jenner-e-lo-spot-pepsi-poi-ritirato-quando-la-protesta-diventa-una-banalita-1.34613429/>

³⁴ Youtube (2017). Full Pepsi commercial starring Kendall Jenner, Youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=uwvAgDCOdU4>

³⁵ Kotler & Sarkar (2018) Brandshaming. The kid vs. The NRA. *The marketing Journal*.

³⁶ CBS mornings (2018) Florida school shooting survivors take movement nationwide, Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=Ejze6-2ILAc>

angolo dell'America³⁷. Il 24 marzo 2018, la generazione zeta ha fatto sentire la forza della sua voce creando il movimento "*March for our lives*"³⁸: oltre 800mila persone hanno sfilato a Washington, secondo gli organizzatori, ed altre centinaia di migliaia in altre 836 città degli Stati Uniti. Emma Gonzales, una degli studenti sopravvissuti più attiva nella lotta, denunciò pubblicamente il Presidente Trump e la National Rifle Association (NRA), accusandola di *lobbying* politica a favore dell'utilizzo delle armi. Tali avvenimenti misero in risalto come una associazione, quale la NRA, solo apparentemente vuole promuovere la sicurezza nell'uso delle armi ma nella realtà rappresenta un elemento a tutela del possesso e dell'utilizzo di tali armi. Pertanto, tale attività di *Brand activism* regressivo ha subito negli Stati Uniti delle vere e proprie campagne di *Brand shaming*. Oltre all'azione di Emma Gonzales³⁹, è importante citare la risposta esplosiva di Sarah Chadwick⁴⁰, una studentessa di Parkland, al video promozionale del'NRA dove mette in ridicolo chiunque non sia favorevole ai suoi piani. Il risultato è stata una più forte consapevolezza da parte dei consumatori del NRA come un *brand* pericoloso, portando le imprese a chiudere i loro rapporti con l'NRA.

1.6. La strategia di Brand Activism: le 6P

Kotler e Sarkar si interrogano su quali sono i passaggi fondamentali per definire una strategia di *Brand activism* efficace.

Il concetto di *Brand activism* non è un'idea statica: come qualsiasi processo strategico, è soggetto a cambiamenti e fluttuazioni nel tempo. A differenza di approcci strategici più tradizionali, la sua particolarità consiste nel concentrarsi sull'inizio e sulla fine della soddisfazione delle esigenze della società al di fuori dell'azienda. Utilizzando l'approccio strategico tradizionale, l'impresa si deve porre 5 domande.

1. *Che cosa bisogna fare?* Siamo in grado di identificare le esigenze più urgenti della società e affrontarle? Possiamo sviluppare una *mission* che miri a migliorare il benessere comune?
2. *Quale è il nostro terreno di gioco?* Qual è il livello di coinvolgimento a cui ci riferiamo? Si concentra a livello locale, nazionale o internazionale?
3. *Quale contributo possiamo dare?* Possediamo le conoscenze e le risorse necessarie per risolvere i problemi o dobbiamo sostenere le organizzazioni e le persone che hanno le capacità necessarie per farlo?

³⁷ A. Zampaglione (2018).Basta stragi. Gli studenti americani in sciopero contro le armi, la Repubblica. https://www.repubblica.it/esteri/2018/03/14/news/studenti_marcia_protesta_armi_stati_uniti_strage_florida_parkland-191295536/

³⁸ La repubblica (2018) USA centinaia di migliaia in corteo contro le armi: mai così tanti dai tempi del Vietnam,la Repubblica https://www.repubblica.it/esteri/2018/03/24/news/marcia_contro_armi_washington-192148281/

³⁹ CNBC (2018) How Gen z activists have changed the conversation around guns,CNBC. <https://www.cnbc.com/2018/03/14/how-gen-z-activists-have-changed-the-conversation-around-guns.html>

⁴⁰ Brut America (2018) The NRA made its ad-now this Parkland student is clapping back with an unyielding reply, Twitter. <https://twitter.com/brutamerica/status/971828370282565633>

4. *In che modo daremo il nostro contributo?* Quali competenze specifiche possediamo che possono contribuire al miglioramento della situazione? Come possiamo fornire supporto alle persone e alle organizzazioni che stanno già facendo un lavoro significativo?
5. *Come misureremo il nostro impatto?* Qual è la definizione di successo e come possiamo comunicarla in modo efficace per aumentare l'interesse e l'impegno nei confronti dell'obiettivo?

Rispondere a queste cinque domande rappresenta un compito in continua evoluzione, poiché le risposte sono costantemente soggette a cambiamenti. Tuttavia, è importante sviluppare, testare e migliorare le metriche utilizzate. Le aziende che adottano il *Brand activism* devono farlo con uno spirito di ricerca e apprendimento, essendo consapevoli che l'impegno interno è altrettanto importante quanto quello esterno.

Jay Curley⁴¹, responsabile globale del marketing integrato di Ben & Jerry's, scrisse nel 2018 una guida "*sull' utilizzo della voce del tuo brand per promuovere i tuoi valori e diventare un sostenitore del vero cambiamento sociale nel mondo.*" La strategia si basa sul convertire l'organizzazione di marketing, di una impresa, in una struttura che si occupa di creare e portare avanti campagne e trasformare gli esperti di marketing in attivisti impegnati. "*Significa che non si vendono più soltanto beni, ma grandi idee*". Basandosi sulla sua esperienza, Curley specifica che Ben & Jerry's non inventa campagne, questioni o cause, né si insedia in una *community* con denaro. Segue l'esempio degli attivisti e dei *leader* delle *community* colpite e in prima linea, assicurandosi che il lavoro dell'azienda sostenga le strategie delle principali organizzazioni progressiste che guidano questi movimenti. Le campagne di Ben & Jerry's si basano sui loro obiettivi e in supporto alla loro strategia. Curley ha creato un *framework* che le aziende possono utilizzare per guidare la loro strategia di *brand activism*. Per essere un *marketer* attivista, è necessario pensare in modo diverso e utilizzare i 6P del *brand activism*.

1. *Purpose*: valori fondamentali

Il *brand activism* non dipende esclusivamente dai valori dei consumatori o dalle questioni che li riguardano; è invece influenzato dai valori del marchio e da ciò che è importante per l'azienda stessa (i suoi valori fondamentali). È importante avere chiari i propri valori e assicurarsi che siano basati su qualcosa di concreto e in grado di resistere al passare del tempo.

2. *Policy*: cambiamenti reali

L'obiettivo è quello di promuovere cambiamenti effettivi nelle politiche, risolvendo le radici dei problemi. Non si dovrebbero adottare azioni superficiali che non sostengono le cause principali e che non sono allineate con esse. Inoltre, è importante essere trasparenti e chiari nel chiedere ai propri clienti di unirsi alla causa.

3. *People*: il movimento

⁴¹ Jay Curley (2019). The 6P's of Brand Activism, LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/6ps-brand-activism-jay-curley/>

Affinché il *brand activism* sia efficace, è importante che i collaboratori dell'azienda credano fermamente nelle cause e nei movimenti che l'azienda vuole sostenere e che abbiano una relazione con essi. Inoltre, devono avere una forte passione per creare il cambiamento.

4. *Power*: le risorse

Le imprese hanno un grande potere e influenza sulle politiche, sui media e sui consumatori. Tuttavia, questo potere dovrebbe essere utilizzato per migliorare il mondo, non solo per vendere più prodotti. Ciò richiede una conoscenza approfondita dei consumatori, del marketing, della creatività e risorse finanziarie significative. Le aziende dovrebbero utilizzare tutte queste risorse per promuovere il cambiamento sociale positivo e non solo per generare maggiori profitti.

5. *Publishing*: lo *storytelling*

Le aziende devono utilizzare i vari punti di contatto con i clienti per raccontare storie coinvolgenti e veicolare contenuti creativi che li trasformino in attivisti del *brand*.

6. *Pop Culture*: la visibilità

Sfruttate il posizionamento del *brand* per distinguersi in un panorama mediatico affollato. La relazione con i clienti può aiutare a guidarli verso i movimenti, mentre il sostegno dell'azienda a tali movimenti e campagne può aumentare la visibilità della stessa e del *brand* ad essa correlato.

La fase più semplice consiste nel progettare la strategia di *brand activism*. Tuttavia, come fanno tutti gli strateghi, la chiave del successo sta nella sua implementazione. Quello che trasforma una semplice campagna in un vero e proprio movimento è la capacità di condividere una visione comune per coinvolgere e convincere altre persone a partecipare ad azioni collaborative. In sintesi, la vera sfida sta nel trasformare una strategia di *brand activism* in un movimento efficace e coinvolgente.

Gli scienziati dell'Università di Leeds⁴², attraverso una serie di esperimenti, dimostrano che gli esseri umani si radunano come pecore e uccelli, seguendo subconsciamente una minoranza di individui. I risultati dello studio dimostrano che basterebbe una minoranza del solo cinque per cento per influenzare la direzione di una folla, e che il restante 95 per cento segue senza rendersene conto, creando così un movimento.

Un esempio significativo della creazione di un movimento è senza dubbio l'attivista svedese Greta Thunberg⁴³, diventata un'icona globale dell'ambientalismo giovanile. Grazie ai suoi "*scioperi del venerdì*", ha ispirato centinaia di migliaia di giovani in tutto il mondo a manifestare per chiedere ai loro governi di fare di più per contrastare il cambiamento climatico e salvare il nostro pianeta. Il suo nome è strettamente associato al movimento *Fridays For Future* da lei fondato, che ora è presente in oltre 7 mila città in tutto il mondo e conta più di 14 milioni di sostenitori. Questo fenomeno è stato chiamato "*Effetto Greta*" e rappresenta un modello per la costruzione di movimenti a favore del bene comune. Il messaggio di Greta

⁴² University of Leeds. (2008, February 16). Sheep In Human Clothing: Scientists Reveal Our Flock Mentality. *ScienceDaily*. Retrieved May 28, 2023 from www.sciencedaily.com/releases/2008/02/080214114517.htm

⁴³ R.Liberatore (2020). Greta Thunberg, Open. <https://www.open.online/temi/greta-thunberg/>

Thunberg, punto cardine nel suo movimento attivista, è significativo per coloro la cui identità è legata al futuro: i giovani.

Le imprese, quindi, possono creare un movimento, adottando un ruolo attivo all'interno delle narrazioni culturali predominanti nella società. Le imprese devono sintonizzarsi sul futuro: *“La vision o il messaggio è la promessa (la promessa del brand) di portare il partecipante (consumatore, partecipante o cittadino) dal presente in un luogo o in una condizione futura desiderata”*⁴⁴

Il *brand activism* può essere definito come una strategia di consonanza. I valori espressi dall'azienda devono coincidere con quelli dei potenziali clienti del futuro. I movimenti di *brand activism* sono progettati per influenzare i comportamenti del pubblico, e il bene comune è lo strumento di allineamento tra l'azienda e il suo pubblico di riferimento.

⁴⁴Kotler, P. and Sarkar, C. (2020) Brand Activism. Hoepli. Available at: <https://www.perlego.com/book/1978737/brand-activism-dal-purpose-allazione-pdf>

2. Brand Activism Sociale

2.1.Femvertising

2.1.1.Brand Activism Sociale: *Femvertising*

A causa della forte competitività del mercato attuale, le aziende utilizzano i *brand* come differenzianti strategici al fine di attirare i consumatori, così come ho descritto nel primo capitolo. Costruendo un *brand* capace di distinguersi rispetto ai *competitors*, le aziende riescono a connettersi con i propri clienti, acquisiti e potenziali. Le aziende devono creare una forte *brand image*, coerente ed in linea con le aspettative dei consumatori⁴⁵. Poiché i consumatori mostrano sempre più fedeltà verso i marchi che vanno oltre la semplice offerta di un prodotto e/o servizio, il concetto di *brand activism* è diventato una tendenza emergente e centrale nel marketing attuale.

Il *brand activism* può essere espresso in forme diverse, una delle quali è l'attivismo sociale. “*Il brand activism in ambito sociale comprende questioni come l’uguaglianza di genere, LGBT, etnica, di età ecc. Comprende anche problemi sociali e comunitari come istruzione, sanità, sicurezza sociale, privacy, protezione dei consumatori ecc.*”⁴⁶. Le aziende mostrano il loro coinvolgimento in cause sociali, affrontando temi come le disuguaglianze e gli stereotipi di genere. Per catturare l'attenzione dei consumatori, è sempre più comune infatti trasmettere messaggi di partecipazione e impegno verso cause sociali, attraverso attività di marketing come la pubblicità⁴⁷. Vista la forte crescita dell’esposizione dei consumatori alla pubblicità e all’effetto di amplificazione generato dai social media, per i *brand* è necessario comunicare in modo autentico l’adozione di una posizione chiara sulle questioni sociali per riuscire a connettersi a livello emotivo con i consumatori⁴⁸. Di conseguenza, l'*empowerment* femminile è diventato più presente nella pubblicità delle aziende e nelle loro campagne di comunicazione, sfidando le strategie più tradizionali che perseguiva la pubblicità in passato. Questi tipi di annunci, messaggi e *storytelling*, mirati a cambiare la percezione delle differenze di genere attraverso l’incorporazione di messaggi di *empowerment* femminile sono stati chiamati *femvertising*.⁴⁹

⁴⁵ Kapferer, J.N, 2012. “The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking”, 5th edition.

⁴⁶ Kotler, P. and Sarkar, C. (2020) Brand Activism. Hoepli. Available at: <https://www.perlego.com/book/1978737/brand-activism-dal-purposo-allazione-pdf>

⁴⁷ Kaushal, S., & Kumar, R, 2016. “Influence of Attitude Towards Advertisement on Purchase Intention: Exploring the Mediating Role of Attitude Towards Brand Using SEM Approach IUP”, Journal Of Marketing Management, Vol. 15, no. 4, pp. 45-59

⁴⁸ Kotler, P. and Sarkar, C. (2020) Brand Activism. Hoepli. Available at: <https://www.perlego.com/book/1978737/brand-activism-dal-purposo-allazione-pdf>

⁴⁹ Drake, V. E. ,2017. “The Impact of Female Empowerment in Advertising (Femvertising)”, Journal of Research in Marketing, Vol. 7, no. 3, pp. 593-599

2.1.2 Definizione e base teorica

A livello mondiale, i *brand* stanno adottando sempre di più la pratica del *femvertising*. Questo fenomeno si può definire come uno stile pubblicitario che accentua i talenti delle donne, diffondendo messaggi profemminili e distruggendo stereotipi sulle stesse.⁵⁰ Il termine *femvertising* è stato coniato nel 2014 durante la Advertising Week di New York da SheKnows⁵¹, un' importante società di media femminili con 81 milioni di visitatori al mese. Creato dalla combinazione di "femminismo" e "pubblicità", il *femvertising* viene definito come "pubblicità che impiega talenti, messaggi e immagini a favore delle donne per renderle più forti e autonome"⁵². Nel 2015 SHE Media ha lanciato i premi #Femvertising per onorare i marchi che sfidano le norme di genere inserendo nei loro annunci messaggi e immagini che infrangono gli stereotipi e promuovono un'immagine positiva della donna. Negli anni, SHE Media ha ampliato i *Femvertising Awards* includendo categorie che rendono omaggio a campagne di comunicazione che sfidano le norme sociali associate alla razza, all'orientamento sessuale e alle credenze religiose. Due di queste categorie, *Dadvertising* e *Normvertising*, contrastano le percezioni legate ai ruoli e alle etichette di genere, lottando così per l'uguaglianza professionale e sociale.

L'obiettivo del *femvertising* è celebrare le donne ed il loro ruolo nella società attraverso la pubblicità. Il *femvertising* ha dimostrato di essere un fattore cruciale di influenza sulle vendite delle aziende che lo praticano. Secondo Drake (2017), le donne che sono state esposte a pubblicità di *empowerment* femminile hanno avuto un atteggiamento significativamente più positivo nei confronti degli annunci pubblicitari e dei marchi che utilizzavano il *femvertising*, oltre ad avere intenzioni di acquisto più elevate. Il Cone Communication CSR⁵³ study afferma che le donne sono interessate a sfruttare il loro potere d'acquisto per scegliere marchi che siano in linea con i loro valori e sono più consapevoli nell'era digitale del ruolo che svolgono nel influenzare il cambiamento. Questo è in linea con un sondaggio di SheKnows Media⁵⁴ (2014) realizzato su un campione di 628 donne che dimostra che: il 94% delle intervistate crede che la rappresentazione delle donne come simbolo sessuale sia dannosa; il 52% delle donne ha dichiarato di aver acquistato un prodotto perché ha apprezzato il modo in cui il marchio rappresentava le donne stesse; il 45% ha condiviso pubblicità caratterizzate da *empowerment* femminile e infine il 71% crede che i brand dovrebbero promuovere messaggi positivi per le ragazze e le donne.

Il *femvertising* è stato criticato da alcuni studiosi e specialisti di marketing perché ritengono che la connessione tra il capitalismo e il femminismo di mercato indebolisca il movimento e manipoli coloro che vi

⁵⁰ Skey, Samantha. (2015). "Iblog Magazine She Knows Femvertising Feature." She Knows Media, March 10, 2018. http://cdn.sheknows.com/corporate.sheknows.com/production/nodes/attachments/24521/iBlog_Magazine-SheKnows-FemvertisingFeature.pdf?1429105587

⁵¹ Femvertising Awards (2018). Sito ufficiale femvertising awards: <https://www.femvertisingawards.com/>

⁵² She Media (2023). Sito ufficiale She knows Media: <https://www.shemedia.com/>.

⁵³ Cone Communications. (2017). "Brands Taking Stands: The Power of Purpose-Driven Marketing to Fuel Business and Social Impact". Convezione sulla Diversità Biologica. <https://www.cbd.int/doc/case-studies/inc/cs-inc-cone-communications-en.pdf>

⁵⁴ She Media (2023). Sondaggio She knows Media, Femvertising 2014. <https://www.shemedia.com/>

credono⁵⁵. Altri sostengono che il capitalismo sia inscindibile dalla lotta per l'uguaglianza di genere. Il *femvertising* riporta l'attenzione dei consumatori sul femminismo e sensibilizza gli stessi sulle disuguaglianze di genere.⁵⁶

Tra le teorie che si legano alla trattazione del fenomeno del *femvertising*, vi è il *commodity feminism*. Viene introdotto nel 1991 da Robert Goldman, Deborah Heath e Sharon Smith nel loro lavoro "*Commodity feminism*". Gli autori sostenevano che a partire degli anni '70 i pubblicitari hanno cercato di legare il concetto di emancipazione femminile alla vendita di beni e servizi. Goldman et al. affermano che il *commodity feminism* è la ridefinizione del femminismo attraverso il consumismo e il comportamento di acquisto. La pubblicità ha dato una nuova vita agli ideali femministi come la libertà e l'indipendenza, ma in realtà li ha solo utilizzati per promuovere un individualismo maschile, sfruttando così la loro essenza. Nelle pubblicità la figura ideale della donna viene costruita per soddisfare lo sguardo maschile, rendendola sempre attraente e sessualmente disponibile nei confronti degli uomini. Gill (2008) sostiene che nel *commodity feminism* le donne non sono più rappresentate come figure passive sottomesse allo sguardo maschile ma sono invece spesso rappresentate in modo tale da apparire sessualmente disponibili agli uomini.⁵⁷

Si può sostenere che il *femvertising* sia una risposta diretta al *commodity Feminism*, che ha dominato la pubblicità incentrata sulle donne dagli anni '70 e fino ai primi anni 2000. In particolare, il *femvertising* mette da parte l'uso di stereotipi di genere tradizionali, spesso legati al ruolo sociale della donna, e fa in modo che le donne siano protagoniste della narrazione pubblicitaria e di marketing. Oltre a garantire che le donne siano rappresentate, il *femvertising* cerca di celebrare le donne e rappresentarle in scenari autentici. Tecnicamente, una campagna pubblicitaria è considerata *femvertising* se soddisfa la definizione del termine e i seguenti 5 pilastri:

1. **Utilizzo di figure femminili diverse:** Le campagne di *femvertising* non presentano più un gruppo omogeneo di *top model* "ideali" ma presentano una varietà di rappresentazioni femminili, non riconoscendo così più come valido un unico canone estetico.
2. **Il messaggio è esplicitamente a favore delle donne:** I messaggi chiave sono motivazionali con l'intento di incoraggiare le donne a perseguire i loro obiettivi e non di metterle in secondo piano o di sminuirle.
3. **Rompere gli stereotipi:** Le campagne di pubblicità *femvertising* cercano di infrangere gli stereotipi tradizionali riguardanti la donna, mostrandola in contesti diversi da quelli comunemente percepiti. Ad esempio, invece di ambienti domestici si rappresentano le donne in situazioni in cui vengono evidenziate la loro competitività e le loro prestazioni personali.

⁵⁵ Johnston, J., & Taylor, J. 2008. "Feminist Consumerism and Fat Activists: A Comparative Study of Grassroots Activism and the Dove Real Beauty Campaign". *Signs: Journal of Women in Culture and Society*, Vol 33, no. 4, pp. 941-966

⁵⁶ Hunt, Alexandra Rae, and Michael Serazio. 2017. "Selling Empowerment: A Critical Analysis of Femvertising." BA diss., Boston College. Accessed 12 December 2017. <http://hdl.handle.net/2345/bc-ir:107483>

⁵⁷ Becker-Herby, Elisa. (2016). *The Rise of Femvertising: Authentically Reaching Female Consumers*. Retrieved from the University of Minnesota Digital Conservancy, <https://hdl.handle.net/11299/181494>.

4. **La sessualità non è rivolta allo sguardo maschile:** Nel *femvertising*, se presente, la sessualità non è rappresentata con l'obiettivo di soddisfare lo sguardo maschile. Se ci sono scene di nudo, esse appaiono più autentiche, poiché si cerca di rappresentare la vera essenza femminile e non quella artificiale creata dal trucco o dalla post-produzione fotografica. In generale, la sessualità non viene eliminata del tutto, ma utilizzata in modo consapevole e non stereotipato.
5. **Valorizzazione autentica della donna:** Il *femvertising* rappresenta le donne in modo autentico, il che significa che l'attenzione alla verità e alla trasparenza riguarda tutti gli aspetti del *brand* e non solo la campagna pubblicitaria in sé. Il messaggio del *femvertising* va oltre la pubblicità e si estende a tutta l'azienda, che si basa su nuovi valori e sostiene le donne in tutte le loro attività. In altre parole, la campagna pubblicitaria femminile non rappresenta solo un'immagine femminile autentica, ma fa parte di un approccio aziendale più ampio che valorizza e promuove la figura femminile.⁵⁸

2.1.3. Esempi di Femvertising

Per offrire una descrizione efficace e chiara del *femvertising*, si suggerisce di presentare brevemente quattro aziende che hanno investito in campagne pubblicitarie a sfondo femminista. Queste aziende rispettano i cinque principi fondamentali del *femvertising* e dimostrano un impegno costante sulla questione di genere. Grazie a questo hanno ricevuto numerosi premi e riconoscimenti per il loro lavoro.

- **Always**⁵⁹ è una compagnia statunitense specializzata in igiene e cura femminile e fa parte del gruppo Procter & Gamble. Durante il Super Bowl del 2015, l'evento sportivo più importante negli Stati Uniti, Always ha lanciato la campagna "*Like a Girl*" (Figura 4), che è diventata subito virale e ha guadagnato grande attenzione per la sua innovatività. Ancora oggi, a otto anni di distanza, il video continua ad essere molto popolare sui social media e l'*hashtag* correlato viene utilizzato massicciamente. Nel video, a persone di diverse età viene chiesto di fare una attività specifica (correre, saltare, combattere, ecc) "come lo farebbe una femmina". Il video evidenzia come donne, bambine, uomini e bambini interpretano in modo diverso questo compito. Tale differenza viene utilizzata per dimostrare come gli stereotipi di genere provocano la perdita dell'autostima nelle ragazze e come tali stereotipi limitano la loro crescita personale. La campagna si propone di rompere questi stereotipi e di aumentare l'autostima delle ragazze durante e dopo il periodo della pubertà. Always ha vinto il premio "*Next Generation*" durante il *Femvertising Awards* del 2015 e gli *Emmy Award* per questa campagna pubblicitaria eccezionale e rivoluzionaria.⁶⁰

⁵⁸ Ibidem.

⁵⁹ Always (2023). Sito ufficiale di Always: <https://www.always.com/en-us>

⁶⁰ Abitbol, A., & Sternadori, M. (2016). You act like a girl: An examination of consumer perceptions of femvertising. *Quarterly Review of Business Disciplines*, 3(2), 117-138.



Figura 4: Pubblicità *Like a Girl* di Always

- Nike**, uno dei marchi più famosi al mondo, tanto nel campo dell'abbigliamento e degli accessori sportivi quanto nello *streetwear*⁶¹, ha una lunga storia di incorporazione del *femvertising* nelle sue campagne pubblicitarie, descrivendosi come "*serving and innovating for female athletes*" da oltre 40 anni.⁶² Durante gli Oscar del 2019, Nike ha trasmesso la sua nuova pubblicità di 90 secondi "*Dream Crazier*⁶³", e ha suscitato una moltitudine di emozioni tra gli spettatori sia femminili sia maschili. Nella pubblicità, Nike ribalta il concetto di isteria associato alle donne. Dimostra la forza delle donne a combattere per i propri obiettivi anche se sono definite "pazze" o "troppo emotive". Il video è narrato da Serena Williams, considerata una delle migliori tenniste di tutti i tempi. Il cast è costituito da atlete femminili di ogni età e comprende la ginnasta Simone Biles (Figura 5), la schermitrice Ibtihaj Muhammad (la prima donna musulmana a indossare l'hijab mentre gareggia per la squadra olimpica statunitense) (Figura 6), la snowboarder Chloe Kim e i membri della Nazionale di calcio femminile degli Stati Uniti. "*Se mostriamo le nostre emozioni, siamo definite drammatiche*", dichiara la Williams. "*Se vogliamo giocare contro gli uomini, siamo pazze. E se sogniamo pari opportunità, siamo deliranti. Quando ci battiamo per qualcosa, siamo scostanti. Quando siamo troppo brave, c'è qualcosa di sbagliato in noi. E se ci arrabbiamo, siamo isteriche, irrazionali o semplicemente pazze*", conclude.

⁶¹ Nike (2023). Sito ufficiale Nike: <https://about.nike.com/en>

⁶² Ibidem

⁶³ Campaigns of the world (2020). Nike Dream Crazier, youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=zWfX5jeF6k4>



Figura 5: Pubblicità Nike “*Dream Crazier*”, Simone Biles⁶⁴



Figura 6: Pubblicità Nike “*Dream Crazier*”, Ibtihaj Muhammad⁶⁵

- **Stabilo**, un'azienda tedesca specializzata in strumenti da scrittura, ha recentemente lanciato una campagna pubblicitaria chiamata "*Highlight the Remarkable*" (Figura 7), che si inserisce nella categoria del *femvertising*. La campagna utilizza gli evidenziatori Stabilo Boss per evidenziare

⁶⁴ Nike (2023). Sito ufficiale Nike: <https://about.nike.com/en>

⁶⁵ Ibidem

figure storiche femminili che erano state dimenticate a causa di colleghi o familiari maschi. La campagna è composta da tre immagini che rappresentano Edith Wilson, la first lady che ha assunto il governo quando il marito rimase paralizzato, Katherine Johnson, la matematica della NASA che ha calcolato l'atterraggio sulla Luna dell'Apollo 11 e Lise Meitner, la scienziata che ha scoperto la fissione nucleare, ma che ha visto il premio Nobel andare solo al suo collaboratore maschile, Otto Hahn. Questa scelta di focalizzarsi sul genere femminile da parte di un'azienda che produce cancelleria dimostra quanto sia importante a livello globale il tema della diversità di genere e dell'*empowerment*. La semplicità della campagna sta nel messaggio che mette in risalto figure femminili che hanno contribuito a grandi innovazioni tecnologiche e influenza positivamente l'immaginario collettivo promuovendo nuovi approcci a favore delle donne.⁶⁶

⁶⁶Bilhar, F. P., Barth, M., Wissman, D., & Sanfelice, G. R. (2020). Em destaque: a visibilidade feminina na campanha "Highlight the Remarkable". *Revista Artemis*, 29(1), 338.



Pu



Figura 7: Pubblicità "Highlight the Remarkable"

- **Aerie**, la linea di abbigliamento e lingerie di American Eagle, ha lanciato la campagna #AerieREAL, un impegno coraggioso per smettere di ritoccare le foto delle sue modelle. L'attuale campagna di Aerie, ha debuttato per la prima volta nel 2014 e da allora ha fatto scalpore nel settore dei media e del marketing. La missione di #AerieREAL è promuovere la positività del corpo e la diversità. Per rappresentare il marchio e il suo messaggio, Aerie seleziona un gruppo di *Role Models* che

rappresentano donne "reali" che stanno dando vita al cambiamento nel mondo attraverso le loro diverse carriere e i loro sforzi filantropici. Jennifer Foyle, presidente globale del marchio Aerie, guida la campagna #AerieREAL. Ha spiegato in un'intervista per Forbes il processo di selezione delle ambasciatrici del marchio, note come *Role Models* (Figura 8): *"Come team, seguiamo e ci mettiamo in contatto con donne influenti e reali attraverso i social media, gli eventi di settore e ascoltando le nostre clienti. Le nostre Role Models rappresentano le cause sociali che sono importanti per la nostra comunità Aerie e le questioni che hanno un impatto sulla loro vita quotidiana. Abbiamo conversazioni aperte con i nostri clienti su chi e cosa li ispira. La comunità di Aerie è variegata, quindi è importante essere rappresentativi dei diversi background e delle diverse convinzioni dei nostri clienti per garantire che sentano la loro voce in tutto ciò che facciamo"*. L'iniziativa #AerieREAL *Role Model* ha anche una solida esperienza nel rappresentare autenticamente la comunità dei disabili. Aerie è un leader, soprattutto su questo fronte. In passato ha coinvolto la snowboarder paralimpica Brenna Huckaby, vincitrice di una medaglia d'oro, la *youtuber* e motivatrice non vedente Molly Burke e Ali Stoker la prima persona in sedia a rotelle a vincere un Tony Award. Aerie si impegna ad avere delle *Role Models* che possano ispirare i suoi clienti.⁶⁷



Figura 8: La famiglia #Aerie-Real Role Model 2020⁶⁸

⁶⁷Kim, S. (2020). "Aerie Leads The Way In Disability Representation". Forbes. <https://www.forbes.com/sites/sarahkim/2020/01/31/aerie-disability-representation/?sh=59564fb150bd>

⁶⁸Business Wire. (2020). "Aerie Introduces Eight New AerieREAL Role Models to Inspire You to Make 2020 the Year of Change". Business Wire. <https://www.businesswire.com/news/home/20200123005191/en/Aerie-Introduces-Eight-New-AerieREAL-Role-Models-to-Inspire-You-to-Make-2020-the-Year-of-Change>

2.2. Raffigurazione dei generi nelle campagne di marketing

“Nel mondo della pubblicità, chi lava e pulisce sono le donne, chi guida le auto sono gli uomini, chi beve il latte sono i bambini [...] e mettere il dopobarba sul viso fa innamorare tutte le donne di te (Dolinski ,1996).”

2.2.1. Teoria di McArthur e Beth

Nel 1975, Leslie Zebrowitz McArthur e Beth Gabrielle Resko, pionieri nel campo del *gender advertising*, hanno condotto una delle prime analisi complete dei contenuti delle pubblicità riguardanti le rappresentazioni dei maschi e delle femmine nel mondo americano⁶⁹. Le pubblicità sono state scelte casualmente tra le campagne trasmesse nelle 1971 sulle tre principali stazioni televisive americane. Gli autori hanno introdotto uno schema di codifica, basato su categorie differenti, progettato per catturare le rappresentazioni contemporanee dei ruoli di genere maschile e femminile.

Le categorie selezionate sono:

1. sesso del personaggio principale;
2. percezione della credibilità del personaggio principale;
3. ruolo sociale (coniuge, genitore, casalinga/o, professionista, ecc.);
4. luogo e contesto dell'azione (casa, negozio, ufficio);
5. tema trattato in merito all'uso del prodotto (argomentazioni scientifiche e non oppure nessun argomento);
6. traguardo promesso con l'acquisto del prodotto (miglioramento sociale o personale);
7. tipo di prodotto pubblicizzato (prodotti per il corpo, la casa, prodotti alimentari o altri).

La loro analisi ha rivelato che uomini e donne venivano rappresentati in modo stereotipato nella pubblicità. Il primo risultato rivelante è la forte presenza di figure maschili come personaggi principali delle pubblicità rispetto alle donne. Inoltre gli uomini venivano rappresentati solamente in ruoli indipendenti dove venivano posti come autoritari. Gli uomini offrivano varie argomentazioni per invogliare a comprare i prodotti, molte volte promettendo opportunità in termini di avanzamento sociale e/o di carriera.

È interessante notare che, sebbene gli uomini siano stati raramente ritratti mentre pubblicizzavano prodotti domestici femminili, essi rappresentavano comunque l'86% delle autorità in materia. Le donne, invece, sono state ritratte soprattutto come utilizzatrici di prodotti, in particolare prodotti per la casa.

⁶⁹ Leslie Zebrowitz McArthur & Beth Gabrielle Resko (1975) The Portrayal of Men and Women in American Television Commercials, *The Journal of Social Psychology*, 97:2, 209-220

Di solito erano venivano ritratte donne in casa con il ruolo di casalinga e spesso non fornivano nemmeno una spiegazione sull'uso del prodotto. L'utilizzo del prodotto determinava, in questo caso, un traguardo in termini di approvazione della famiglia o degli uomini di riferimento (marito, padre, ecc..) (Figura 9). È interessante notare che questo schema persisteva indipendentemente dal momento della giornata in cui venivano trasmessi gli spot e si intensificava di sera, dove si registrava una prevalenza ancora maggiore di uomini come personaggi centrali (70% contro il 52% del mattino). Sorprendentemente queste rappresentazioni pubblicitarie erano lontane dalla realtà, dove le donne costituivano il 51% della popolazione e il 75% del potere d'acquisto dei consumatori. Sebbene questo schema di codifica sia abbastanza affidabile e ancora oggi utilizzato, potrebbe essere utilmente esteso per catturare meglio i ruoli di genere odierni.⁷⁰



Figura 9: Pubblicità italiana anni 80', donna riceve un abbraccio da suo marito come ricompensa per aver cucinato⁷¹.

2.2.2. Teoria di Erving Goffman

Sempre negli anni Settanta, Erving Goffman, sociologo di fama mondiale, pubblicò il suo libro intitolato *Gender Advertisements* (1976), nel quale propose un diverso schema di codifica per comprendere le rappresentazioni della mascolinità e della femminilità nei media occidentali.

La codifica di Goffman si basava interamente su indizi non verbali o sul linguaggio del corpo rappresentato nella pubblicità. L'analisi si focalizzava sulle posizioni relative ai corpi maschili e femminili, sulle loro

⁷⁰ Zawisza-Riley, M. (2019). *Advertising, Gender and Society: A Psychological Perspective* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315144306>

⁷¹ Incomnia (2021) *Evoluzione della donna e ruolo della donna nelle pubblicità*, Incomnia group <https://incomnia.it/evoluzione-e-ruolo-della-donna-nella-pubblicita/>

pose, sullo sguardo, sulle espressioni facciali, sui gesti e sull'abbigliamento. La sua analisi, basata su 508 annunci pubblicitari tratti da giornali e riviste, ha mostrato che uomini e donne erano ritratti in modo diverso. Quasi senza eccezioni, gli uomini venivano ritratti mentre eseguivano diverse azioni mentre le donne di solito li guardavano. La rappresentazione femminile si focalizzava sull'accentuazione del loro corpo. Inoltre nelle pubblicità erano gli uomini ad abbracciare le donne o a tenerle per mano, trasmettendo così un messaggio di dominanza maschile. Goffman identificò che le donne venivano rappresentate come fragili, vulnerabili, morbide e sottomesse, nonché impotenti e addirittura infantili. Gli uomini, invece, erano rappresentati sempre a loro agio nell'ambiente circostante, pronti all'azione, sicuri di sé e persino intimidatori.

Sulla base della sua analisi, Goffman ha osservato quella che ha definito "ritualizzazione della subordinazione femminile", ossia i numerosi modi in cui le donne vengono rappresentate come subordinate agli uomini. Nella pubblicità sono iniziate ad apparire pose spesso molto innaturali utilizzate per trasmettere la differenza di potere tra i due sessi. Goffman ha identificato una serie di rappresentazioni della subordinazione femminile che si vedono ancora oggi nella pubblicità. Un chiaro esempio è il *female touch*, ovvero l'uso di un tocco leggero su un oggetto, su un uomo o su se stesse. Questo gesto viene sessualizzato e suggerisce sia fragilità che disponibilità sessuale (Figura 10). Inoltre le donne sono spesso ritratte sdraiate (ad esempio, su un divano, sul letto, sul pavimento o ai piedi di un uomo), mentre gli uomini sono solitamente ritratti in piedi e dritti (Figura 11). Queste diverse posizioni comportano la percezione di una superiorità o inferiorità con, soprattutto per le donne, una forte connotazione erotica.

Un'altro chiaro esempio dell'attenzione al linguaggio del corpo è rappresentato dal ginocchio piegato. Le donne sono spesso ritratte in piedi su una gamba e con l'altra piegata oppure con entrambe le gambe incrociate. Goffman sosteneva che questo *body language* definiva la vulnerabilità delle donne perché le metteva fuori equilibrio in una posizione un po' precaria che ritardava le loro risposte ai cambiamenti dell'ambiente circostante. Inoltre le donne venivano spesso rappresentate con la testa inclinata e/o con il corpo inclinato che guarda verso l'alto un oggetto o il loro osservatore. Gli uomini, invece, sono solitamente ritratti in piedi, a testa alta e con lo sguardo rivolto verso l'alto o direttamente verso l'osservatore. Anche in questo caso si può affermare che le donne sono subordinate e gli uomini dominanti.

Goffman introduce anche il *licensed withdrawal*, ovvero il ritiro autorizzato, in cui le donne sono spesso ritratte come sognanti e assenti (Figura 12): le donne sembrano quindi alla deriva e in balia di ciò che le circonda, al contrario degli uomini che risultano presenti e pronti a reagire. Infine, le donne sono spesso infantilizzate. Ad esempio, sono ritratte come più giovani degli uomini, in pose giocose o clownesche, o con il dito in bocca come fanno spesso i bambini piccoli. Per Goffman, queste inquadrature trasmettono ansia e confusione. Goffman ha sostenuto che queste rappresentazioni di genere non possono essere spiegate con le differenze biologiche tra i sessi, perché gli uomini omosessuali vengono ritratti in modo simile alle donne.

Per questo motivo, vede il linguaggio del corpo dei generi nella pubblicità come riflesso delle idee culturali di mascolinità e femminilità.⁷²

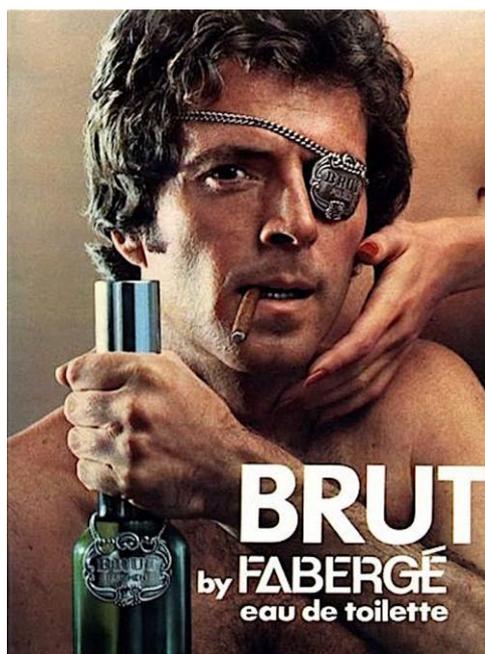


Figura 10: Pubblicità che utilizza il *female touch*⁷³



Figura 11: Donna rappresentata a terra in ginocchio accanto ad un uomo che contrariamente è in piedi e in posizione eretta.⁷⁴

⁷² Zawisza-Riley, M. (2019). Advertising, Gender and Society: A Psychological Perspective (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315144306>

⁷³ Fabergé Brut 33 pubblicità anni 70

⁷⁴ Theory Goffman, Genderdisplays



Figura 12: Esempio di pubblicità dove la donna sembra “sognate” e “spaesata”, viene rappresentata come delicata e fragile⁷⁵.

2.2.3. Teoria di Archer

Il terzo metodo classico per studiare le rappresentazioni di uomini e donne nei media è quello ideato da Archer et al. nel 1983. Come Goffman (1976), Archer et al. si sono concentrati sugli aspetti della rappresentazione del corpo maschile e femminile. Tuttavia, hanno affrontato l'argomento in modo quantitativo piuttosto che qualitativo. Gli autori hanno esaminato la prominentezza fisica dei volti nelle rappresentazioni di uomini e donne in vari media. In particolare, hanno elaborato un indice di prominentezza facciale che prevedeva un rapporto di due misure: la distanza tra la sommità della testa e il punto più basso del mento divisa per la distanza tra la sommità della testa e la parte più bassa del corpo visibile nell'immagine. Le misure erano espresse in millimetri e il metodo era applicabile a qualsiasi foto, fotografia, disegno o dipinto che coinvolgesse persone. L'indice di varianza così calcolato ha assunto valori da 0 (nessun volto) a 1 (solo volto) ed è stato denominato *face-ism index*. I ritratti degli uomini tendevano a concentrarsi sui loro volti (Figura 14), mentre quelli delle donne enfatizzavano i loro corpi (Figura 13). Ad esempio, un'indagine su 1.750 immagini, prese da giornali americani, ha rivelato che la prominentezza del viso nelle immagini di uomini (n=1.058) era pari a 0,65 mentre per le donne (n=692) era pari a 0,45. Questa differenza è stata significativa e lo stesso risultato si è ottenuto in diversi paesi e in diversi periodi di tempo. L'analisi è stata realizzata non solo sulle riviste americane, ma anche nelle pubblicazioni di undici Paesi

⁷⁵ Spot televisivo Lip Neutro anni '70

diversi che coprono cinque continenti. Archer et al. (1983) hanno sostenuto che questa pratica trasmette il messaggio che gli uomini sono importanti per il loro intelletto e le donne per il loro aspetto, una conclusione che ha supportato empiricamente.⁷⁶



Figura 13: Esempio di Bode-ism⁷⁷, nella pubblicità viene enfatizzato il corpo della donna seppure non ha un collegamento con il prodotto e la sua promozione.

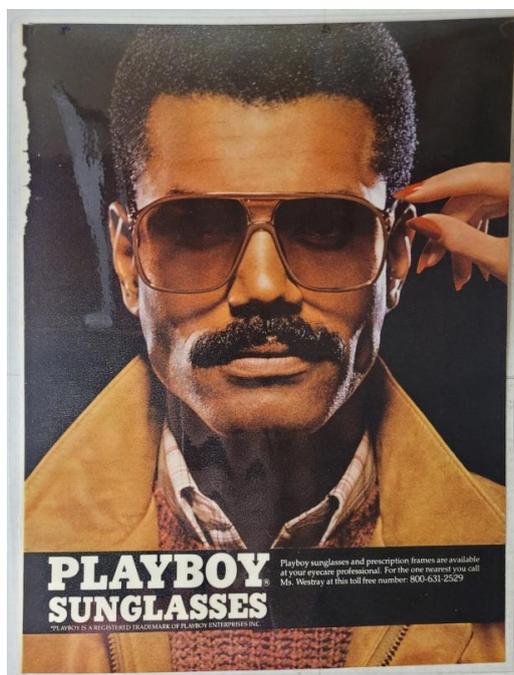


Figura 14: Face-ism⁷⁸, nella pubblicità viene rappresentato solo il volto dell'uomo.

⁷⁶ Zawisza-Riley, M. (2019). Advertising, Gender and Society: A Psychological Perspective (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315144306>

⁷⁷ W Propaganda (2015). Memories of the '80 –women, advertising and sexism, W propaganda <https://waheedaharris.wordpress.com/2015/09/03/memories-of-the-80s-women-advertising-sexism/>

2.3. Il potenziale inespresso del mercato femminile

2.3.1. L'economia femminile: un fenomeno che i brand non possono ignorare

Il mercato femminile rappresenta un enorme potenziale inespresso per molte industrie e aziende in tutto il mondo. Affinché i marchi possano avere successo oggi, non possono sottovalutare il mercato femminile. Dal momento che rappresentano metà della popolazione, le donne hanno un ruolo di influenza cruciale in tutto il mondo. Le donne continuano ad assumersi la maggior parte delle responsabilità domestiche e sono le principali acquirenti di prodotti domestici di uso quotidiano. In media, circa l'89% delle donne in tutto il mondo dichiara di avere la responsabilità condivisa o primaria della spesa quotidiana, delle faccende domestiche e della preparazione del cibo⁷⁹ (Grafico 1). Le donne guidano l'economia mondiale⁸⁰. Il mercato delle donne rappresenta un'opportunità più grande rispetto alle economie della Cina e degli Stati Uniti. Le donne controllano effettivamente circa 31,8 trilioni di dollari della spesa annuale mondiale dei consumatori. Questa cifra è destinata ad aumentare in modo proporzionale all'aumentare del numero di donne che entrano nel mercato del lavoro a livello globale⁸¹.

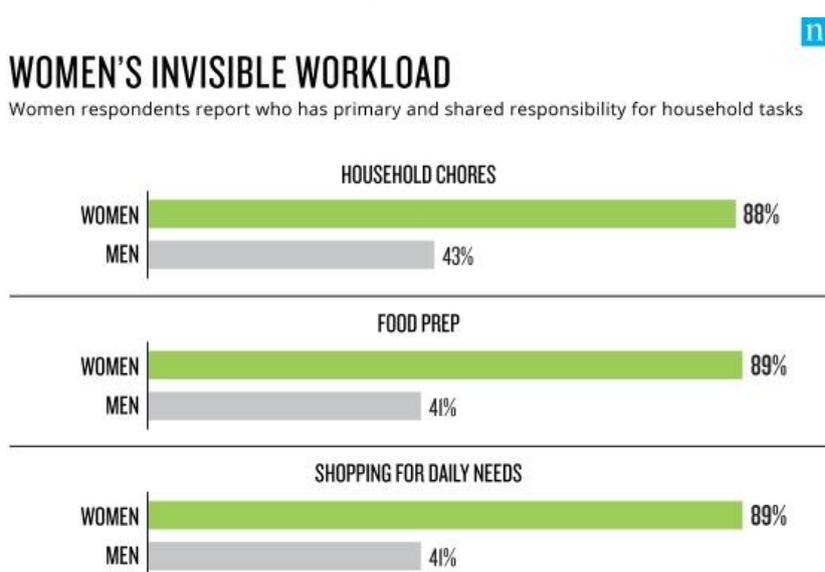


Grafico 1: Nielsen Global Diversity and Emerging Women Sondaggio 2016

78 Playboy Magazine (2023). Classic vintage 1980 Playboy occhiali da sole, Annuncio di playboy magazine

79 Nielsen. (2019). "Women: Primed and Ready for Progress". Nielsen Insights.

<https://www.nielsen.com/it/insights/2019/women-primed-and-ready-for-progress/>

⁸⁰ Michael J. Silverstein, Kate Sayre (2009). The female economy, Harvard Business Review. <https://hbr.org/2009/09/the-female-economy>

⁸¹ Catalyst (2022). Women's earnings – The pay gap: Quick Take, Catalyst. <https://www.catalyst.org/research/womens-earnings-the-pay-gap/>

Entro il 2030, ci saranno 100 milioni di donne in più nel mercato del lavoro globale, il che si traduce in un tasso di partecipazione medio di oltre il 40%, riducendo il divario di genere del 25% entro il 2025.

"La crescente potenza economica delle donne porterà a una grande trasformazione nel design e nel marketing dei prodotti. Si prevede che le donne spenderanno quest'anno più di 40 trilioni di dollari, creando la necessità di strategie e prodotti più focalizzati sull'utente." ha detto Archana Vidyasekar, Direttore Globale della Ricerca presso il Visionary Innovation Group. *"Una tendenza interessante da notare è il cambiamento nelle strategie di genere, passando da una focalizzazione sulle donne a una maggiore neutralità di genere. In molti modi, questa è la chiave per avere successo con questo segmento. Le donne non chiedono l'esclusività, cercano inclusività - esperienze di genere neutro che, sfortunatamente, sono ancora carenti."*⁸²

Oltre ad essere un urgente problema morale e sociale, l'ineguaglianza di genere rappresenta anche una sfida economica. Un rapporto del McKinsey Global Institute (MGI) mappa 15 indicatori di parità di genere per 95 paesi che ospitano il 93% della popolazione femminile mondiale e generano il 97% del PIL globale.

Si scopre che 40 dei 95 paesi hanno livelli estremamente elevati di disuguaglianza di genere su metà o più dei 15 indicatori. Questi indicatori coprono non solo la parità di genere sul lavoro, ma anche la parità di genere fisica, sociale, politica e legale. La mappatura del MGI crea un chiaro legame tra la parità di genere nella società e sul lavoro attraverso un nuovo strumento MGI chiamato Gender Parity Score, o GPS, che dà una visione della distanza che i singoli paesi hanno percorso verso la parità di genere.

Prendendo in considerazione uno scenario "a pieno potenziale" in cui le donne partecipano all'economia allo stesso livello degli uomini, si osserva che ciò aggiungerebbe fino a 28 trilioni di dollari, ovvero il 26 per cento in più rispetto all'attuale scenario di business, al PIL globale annuo nel 2025. Questo impatto equivale approssimativamente alla dimensione delle economie combinate degli Stati Uniti e della Cina di oggi. Lo scenario del pieno potenziale prevede che il tasso di partecipazione medio globale delle donne in età lavorativa aumenti dal livello attuale del 64% al 95%. Tuttavia, è improbabile che ciò si realizzi entro il termine prefissato da MGI: le barriere che impediscono alle donne di partecipare alla pari con gli uomini difficilmente saranno completamente abbattute entro quel periodo di tempo. Inoltre, oltre alle barriere esogene, esistono scelte personali che limitano la partecipazione delle donne nella forza lavoro.

Per queste ragioni, si considera anche un altro scenario. MGI ha infatti anche analizzato uno scenario alternativo chiamato "migliore nella regione" in cui ogni paese dovrebbe colmare le proprie differenze di genere allo stesso tasso di miglioramento che sta adottando uno dei paesi all'interno della propria area geografica di riferimento. Applicando una logica di *best practice* i paesi dell'Europa occidentale, ad esempio, dovrebbero ispirarsi alla Spagna e potrebbero ridurre il divario nella partecipazione al lavoro tra uomini e donne in età lavorativa di 1,5 punti percentuali all'anno, in linea con quanto accaduto in Spagna tra

⁸² Frost & Sullivan. (2020). "Global Female Income to Reach \$24 Trillion in 2020, Says Frost & Sullivan". PR New <https://www.prnewswire.com/in/news-releases/global-female-income-to-reach-24-trillion-in-2020-says-frost-amp-sullivan-846488109.html>

il 2003 e il 2013. I paesi dell'America Latina lo farebbero al tasso annuo del 1,9 punti percentuali ispirandosi al Cile, mentre i paesi dell'Asia orientale e sud-orientale lo farebbero al tasso del 1,1 punti percentuali all'anno allineandosi a quanto raggiunto da Singapore.

Con questi tassi di miglioramento, i tassi di partecipazione alla forza lavoro globale da parte delle donne raggiungerebbero il 74% entro il 2025, ovvero circa dieci punti percentuali in più rispetto ad oggi. Ciò aggiungerebbe fino a 12 trilioni di dollari al PIL globale annuo nel 2025, equivalente alla dimensione attuale del PIL combinato del Giappone, della Germania e del Regno Unito.⁸³

Tali evidenze dimostrano come l'attenzione alle campagne di comunicazione che aiutano la percezione ed il miglioramento del divario di genere siano fondamentali per la crescita economica delle aziende che operano nei mercati occidentali.

2.3.2. L'influenza dei Media sulle donne

Nel 2019, Nielsen, leader globale nella comprensione del pubblico attraverso le analisi di dati, ha realizzato un rapporto che avverte i *marketer* di prendere coscienza circa l'importanza del mercato femminile sull'utilizzo dei Media.

Nonostante le molteplici attività e responsabilità che le donne devono fronteggiare durante la settimana lavorativa, esse confermano un forte interesse per i media (stampa, TV, social network). Mediamente, negli Stati Uniti, le donne (circa oltre 156 milioni) consumano quasi 73 ore di media in una settimana, ovvero cinque ore in più rispetto agli uomini.

Per i *marketer* queste cinque ore sono una grande opportunità. Con il loro grande potere d'acquisto che va dal 70% all'80%, il consumo di media delle donne rappresenta una grande leva per le aziende che cercano di raggiungere questo importante target di mercato e competere sul loro segmento di business.

Tuttavia, per aiutare le donne a fronteggiare le sfide quotidiane, le campagne pubblicitarie non dovrebbero alimentare stereotipi dannosi ma piuttosto trovare il giusto equilibrio per offrire soluzioni utili. Gli inserzionisti che riescono ad interagire con le donne in modo significativo attraverso diverse piattaforme e canali potrebbero così beneficiare di un importante vantaggio competitivo.

Anche se ci sono molte opzioni di media, la televisione rimane il canale preferito, rappresentando l'80% del consumo mediatico. Nel 2019 solo nel mese di gennaio, gli americani hanno guardato 36,5 miliardi di ore di programmazione televisiva. Le donne adulte negli Stati Uniti dedicano quasi quattro ore al giorno alla visione della TV in diretta, creando un'ottima opportunità per l'interazione. Inoltre, c'è un ulteriore interesse da parte di queste donne, poiché il 29,4% delle donne di età superiore ai 18 anni si dichiara interessato o

⁸³ McKinsey & Company. (2015). "How Advancing Women's Equality Can Add \$12 Trillion to Global Growth". McKinsey & Company <https://www.mckinsey.com/featured-insights/employment-and-growth/how-advancing-womens-equality-can-add-12-trillion-to-global-growth>

abbastanza interessato a guardare la TV in diretta sul proprio *smartphone* (il 14% sarebbe anche disposto a pagare un canone mensile per tale accesso).

L'aumento del consumo di media riflette la libertà che deriva dall'accesso alle informazioni e alla connettività, il che richiede ai marchi e ai pubblicitari di fare di più per distinguersi e far arrivare i loro messaggi.

Inoltre, offrire supporto alle donne ha un potenziale molto significativo sul ROI (*Return on Investment*) dell'azienda. Sebbene il 93% delle donne in Nord America abbia una responsabilità condivisa o primaria sulle faccende domestiche, nella spesa quotidiana e nella preparazione del cibo, il 53% delle donne negli Stati Uniti è il capofamiglia, rispetto al 50% del 2009. Inoltre, il numero di donne negli Stati Uniti supera di 6 milioni gli uomini con un significativo impatto in termini di potere d'acquisto.

A causa del consumo medio elevato delle donne, è fondamentale che i marchi, le agenzie di pubblicità e i creativi siano consapevoli del valore dei messaggi che veicolano.

Negli Stati Uniti, le donne tendono a considerare la pubblicità televisiva come una fonte di informazioni importante e utile sui prodotti e servizi rispetto agli uomini. Di conseguenza, gli inserzionisti hanno maggiori probabilità di raggiungere il loro target di donne rispetto al target maschile. Non ci sono dunque ostacoli significativi nel raggiungere i consumatori attraverso i media. In particolare, le donne sono impegnate, cercano aiuto e sono aperte alle proposte dei marchi che possono offrire loro supporto.⁸⁴

Tale analisi e tutto ciò che implica determina una vera e propria rivoluzione nella comunicazione. Infatti si partiva da campagne rivolte solo ai prodotti e si è arrivati all'attenzione ai valori che si trasmettono. I temi trattati nelle campagne pubblicitarie e nella comunicazione mediatica rappresentano un nodo importante per trasmettere ideali e concetti che permettono al consumatore di sentirsi vicino all'azienda e ai suoi valori sia se produce un determinato bene sia se fornisce un importante servizio. Lo sviluppo e la crescita aziendale, attraverso la crescita commerciale, devono seguire l'evoluzione dei temi sociali e la loro percezione nelle scale valoriali dei clienti/utenti.

⁸⁴ Nielsen. (2019). "Attention Marketers: U.S. Women Are Eager to Hear from You". Nielsen Insights. <https://www.nielsen.com/it/insights/2019/attention-marketers-u-s-women-are-eager-to-hear-from-you/>

3. Il caso Under Armour

3.1. Under Armour nascita e crescita del marchio

3.1.1. Il lancio di Under Armour e la sua Brand Foundation

Kevin Plank che era un noto giocatore di football americano per la squadra dell'Università del Maryland, nel 1995, grazie alla sua esperienza personale, mette le basi per la creazione di HeatGear®, la tecnologia di tessuto che ha dato vita poi al marchio “*Under Armour*” (UA).⁸⁵

I vestiti impregnati di sudore irritavano la pelle degli atleti, rendendo ancora più intensi e difficili gli allenamenti in condizioni di caldo o di aria umida. L'obiettivo di Plank era quello di creare dei pantaloncini a compressione e delle magliette superleggere e traspiranti che mantenessero gli atleti asciutti e comodi, in modo che potessero concentrarsi sull'allenamento e riuscendo così a migliorare le loro prestazioni. Fu così che Plank, estendendo l'intuizione dell'HeatGear®, ampliò la linea di prodotti UA per includervi capi di abbigliamento che aiutassero a regolare la temperatura corporea degli atleti anche in altre condizioni climatiche, come ad esempio la tecnologia ColdGear® che mantiene i muscoli caldi durante gli allenamenti in condizioni di freddo.⁸⁶

Fin dall'inizio, la strategia di Plank fu molto semplice e chiara: sviluppare e produrre prodotti all'avanguardia e ad alte prestazioni. Dopo aver venduto, per due anni, i suoi capi di abbigliamento tecnico sportivo dal bagagliaio della sua auto e dalla cantina della nonna, Plank apre il *UA headquarter* a Baltimora, mettendo sotto tutela i suoi marchi HeatGear®, ColdGear®, ArmourVent™ e ColdBlack®. Da allora parte il fenomeno mondiale del marchio Under Armour.⁸⁷

I primi *influencers* furono Jim Druckenmiller, allora quarterback di riserva dei San Francisco 49ers, e il compagno di squadra di Plank Frank Wycheck. La prima grande esposizione per Plank avvenne per caso. Venne pubblicata in prima pagina sull' USA Today una foto di Jeff George, noto quarterback degli Oakland Raiders, con indosso la maglietta a collo alto di UA. La foto fu una sorpresa per Plank in quanto non avesse inviato un campione a Jeff George. Questa mossa fece pubblicità alla neonata azienda, ma non si tradusse ancora in un aumento concreto di vendite e ricavi.⁸⁸

⁸⁵ Under Armour (2023). The UA story:1996-1998, sito ufficiale UA: [History \(underarmour.com\)](https://www.underarmour.com/history)

⁸⁶ Zheng Li, (2022); The Analysis of the Reasons for the Success of the Under Armour Brand Based on “SWOT” and Porter’s Five Forces-, Advances in Economics, Business and Management Research, volume 652

⁸⁷ Under Armour (2023). The UA story:1996-1998, sito ufficiale 2023: [History \(underarmour.com\)](https://www.underarmour.com/history)

⁸⁸ Subramanian, R., & Gopalakrishna, P. (2012). Under Armour. Strategic Management and Business Policy.

Correndo un grande rischio, nel 1999 Plank decise di sponsorizzare con il suo *brand* l'abbigliamento sportivo utilizzato nel film di Oliver Stone *Any Given Sunday*. Il film ebbe un modesto successo guadagnando 100 milioni di dollari a livello globale. Il film basato sul *football* americano, aveva una forte risonanza tematica con il nascente *brand* Under Armour dandogli così un'occasione per far conoscere il marchio. Per capitalizzare l'esposizione, UA pubblicò anche annunci su ESPN The Magazine, una ulteriore spesa audace, dato che le vendite del marchio non avevano ancora raggiunto il milione di dollari. Il rischio fu però ripagato e il *product placement* del film sul football rafforzò la campagna stampa, contribuendo a generare oltre 750.000 dollari di vendite per UA in quell'anno.⁸⁹ La crescente e aggressiva partecipazione su mercato dell'abbigliamento sportivo ha anche aperto la strada a rapporti di sponsorizzazione e licenze con la *Major League Baseball (MLB)*⁹⁰, la *National Hockey League (NHL)* e una vasta gamma di programmi collegiali.⁹¹

Grazie alla crescente esposizione e notorietà del marchio negli sport professionistici e negli ambienti universitari, UA ha ottenuto la distribuzione dei propri articoli in catene importanti come i grandi magazzini *Galyans*⁹², una grande catena successivamente acquisita da *Dicks Sporting Goods*⁹³. In pochi anni, UA ha ottenuto la notorietà, la distribuzione e i successi di licenza necessari per avviare una crescita esponenziale del marchio.

Si trattava di un risultato notevole ed eccezionale per un piccolo attore in una categoria dominata da Nike⁹⁴ (fondata a metà degli anni '70), Adidas⁹⁵ (presente dalla fine degli anni '40) e Reebok⁹⁶ (concorrente a livello nazionale dall'inizio del 1980).

3.1.2. La crescita di UA sul mercato

Ma come fu possibile un tale successo su un mercato chiuso e quasi totalmente dominato da Nike negli Stati Uniti?

Plank spiegò come la compagnia fosse riuscita a creare una categoria ed un approccio completamente nuovi: *"Gli analisti mi chiedono spesso: "Come mai la porta è stata lasciata così aperta per l'ingresso di UA nel settore?". Rispondo che i miei molti detrattori non pensavano che i consumatori avrebbero pagato 25/35 dollari per una maglietta. Ma quando si offre ai consumatori un beneficio tangibile, si è in grado di*

⁸⁹ Subramanian, R., & Gopalakrishna, P. (2012). Under Armour. *Strategic Management and Business Policy*.

⁹⁰ Under Armour (2023). UA celebrates the start of 2022 MLB season, sito ufficiale UA.

<https://about.underarmour.com/en/stories/2022/04/under-armour-celebrates-the-start-of-the-2022-mlb-season-.html>

⁹¹ "Toronto Maple Leafs & Under Armour reach sponsorship agreement", Press release, Under Armour, 2007

<http://www.uabiz.com/static-files/7d5849a7-6c84-4946-b4fc-652419454f3a>

⁹² Outside business journal, (2004). Dick's to purchase Galyans for reported \$362 million.

<https://www.outsidebusinessjournal.com/brands/dicks-to-purchase-galyans-for-reported-362-million/>

⁹³ "UA-curbside pickup available at Dick's", sito ufficiale Dicks sporting goods <https://www.dickssportinggoods.com/c/under-armour>

⁹⁴ Nike (2023). Sito ufficiale Nike <https://www.nike.com>

⁹⁵ Adidas (2023). Sito ufficiale Adidas <https://www.adidas.it/>

⁹⁶ Reebok (2023). Sito ufficiale Reebok <https://www.reebok.eu/it-it>

reinventare intere categorie di prodotti".⁹⁷ Under Armour, con tale approccio, ha creato il segmento del "performance apparel", una sotto-categoria dell'abbigliamento sportivo basata sulla prestazione tecnica del capo.

Quindi, fedele alla visione di Plank di un abbigliamento ad alte prestazioni, UA ha investito negli anni molto in termini di ricerca e sviluppo nelle tecnologie dei tessuti dei propri capi, producendo molte fibre e tessuti e brevettati⁹⁸ quali ad esempio ColdBlack®⁹⁹ (riduce l'assorbimento del calore anche sui capi scuri), CoolSwitch®¹⁰⁰ (rivestimento per isolare il calore dalla pelle), UA Recharge®¹⁰¹ (design a Oltre alla specializzazione sui tessuti utilizzati, come marchio di fabbrica di UA, l'azienda riuscì poi a differenziarsi su diversi mercati.

Dopo la quotazione in borsa nel 2005, UA ha dovuto affrontare ulteriori pressioni per la crescita del fatturato. Coerentemente con la sua chiara focalizzazione sulla tecnologia delle prestazioni, UA entrò nel mercato delle calzature con i scarpini da *football americano* Click-Clack®, una linea sportiva ovviamente tecnica e con la quale Plank aveva esperienza diretta. Sostenuta dalla pubblicità televisiva, Click-Clack® ha conquistato il 23% del mercato degli scarpini da *football americano* valutato circa 250 milioni di dollari/anno. Rimanendo fedele alla sua tradizione di sport professionistico, UA ha successivamente ampliato la sua attività di scarpini per includere scarpini da *baseball, softball e lacrosse*.¹⁰²

Nel 2008, UA è passata dagli scarpini alla categoria di calzature più tradizionale delle scarpe da allenamento, concentrandosi inizialmente sul *cross-training* e sulla corsa. Facendo leva sul seguito già esistente della sua linea di abbigliamento, UA ha sostenuto il lancio delle calzature con una campagna pubblicitaria da 25 milioni di dollari, che comprendeva uno spot da 5 milioni di dollari durante il Super Bowl. Questa mossa di comunicazione, rischiosa dal punto di vista economico in un periodo di recessione, suscitò lo scetticismo di alcuni analisti di Wall Street ma si rivelò una mossa vincente per il futuro del brand.¹⁰³

3.1.3. Mercato e Competitors

L'ingresso di UA nel settore delle calzature è stato particolarmente aggressivo, vista la forte concorrenza che si è trovata ad affrontare in questa categoria. Fondata nel 1964 da Bill Bowerman e Phil Knight, Nike¹⁰⁴ è il principale fornitore mondiale di calzature e abbigliamento sportivo.

⁹⁷ Under Armour (2006). Annual Report, UA. <https://underarmourinc.gcs-web.com/static-files/9995815a-29c8-404a-9cde-7896ee4aab26>

⁹⁸ Zheng Li, (2022); The Analysis of the Reasons for the Success of the Under Armour Brand Based on "SWOT" and Porter's Five Forces-, Advances in Economics, Business and Management Research, volume 652

⁹⁹ Under Armour (2023). UA ColdGear®: stay warm in black, sito off. UA <https://www.underarmour.it/it-it/c/tecnologia/coldgear/>

¹⁰⁰ Under Armour (2023). UA CoolSwitch®, sito uff. UA <https://www.underarmour.it/it-it/>

¹⁰¹ Under Armour (2023). UA Recharge®, sito uff. UA <https://www.underarmour.it/it-it/c/scarpe/ua-charged/>

¹⁰² Under Armour (2023). The UA story: 2005-2006, sito uff. UA: [History \(underarmour.com\)](https://www.underarmour.com/history)

¹⁰³ Nbc news (2008). Under Armour steps into footwear field, Nbc news. <https://www.nbcnews.com/id/wbna22918627>

¹⁰⁴ Nike (2023). Sito ufficiale Nike: <https://www.nike.com/it/>

Nel 2009, le calzature rappresentavano il 54% del fatturato globale di Nike, mentre l'abbigliamento generava il 27% dello stesso (Grafico 2). Al contrario, per UA l'abbigliamento dominava le entrate (80%), mentre le calzature contribuivano solo per il 12%. (Grafico 3).

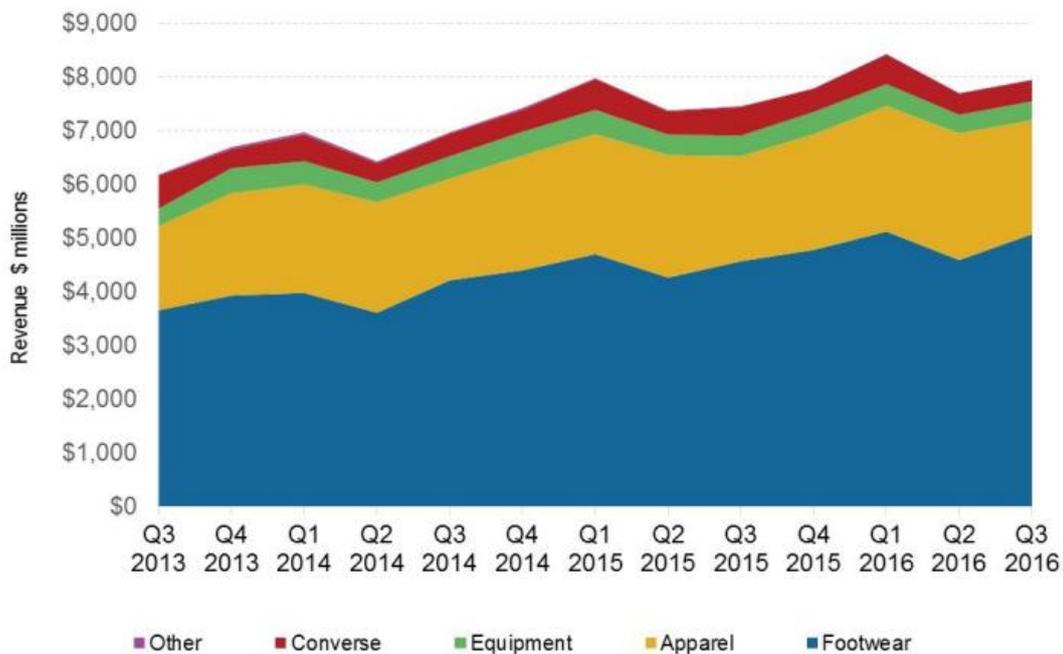
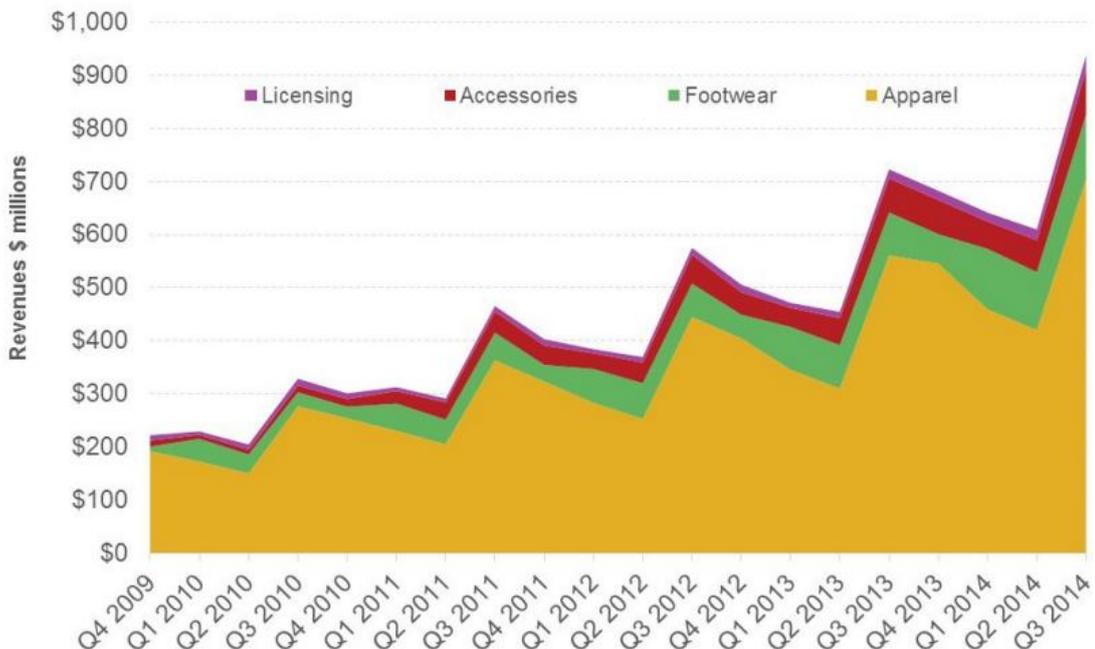


Grafico2: Nike: Ricavi per categoria di prodotto¹⁰⁵



¹⁰⁵Phalguni Soni (2016). Nike posts revenue growth at the lower end of its guidance, Yahoo Finance. https://finance.yahoo.com/news/nike-posts-revenue-growth-lower-130741026.html?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xiLmNvbS8&guce_referrer_sig=AQAAEA3aaSyIJbVINTmDhXNmHpee0GbJX7JvkumASbTlJqc_1kNqu5m1Ef9gspISHv8aMVXYoM4jr17bIh5QAiAVHjAigjiQQKtXCehpkKgFdD_HoY5eqgsxfby93DfIIHI-kWmDeSOSboQVSV-EtcieLpmJOnMkP8AExiPvBvnykmr

Grafico 3: Under Armour: Ricavi per categoria di prodotto¹⁰⁶

Negli Stati Uniti, Nike dominava il mercato delle calzature sportive con una quota vicina al 50%, seguita da Adidas con una quota del 10%. Fin dal suo lancio, UA invece si è mantenuta al 2%. A livello mondiale Nike aveva circa un terzo del mercato globale e Adidas circa il 15-20%. Tutti gli altri operatori erano rappresentati con una sola cifra, con UA che rientrava in questa categoria chiamata "altri", con meno dell'1%.¹⁰⁷

Nel complesso, UA ha continuato a subire la concorrenza di Nike in tutte le sue linee di prodotto. Nike aveva una lunga storia di accordi di sponsorizzazione per accaparrarsi i migliori atleti a livello mondiale come Tiger Woods, Kobe Bryant, LeBron James e Cristiano Ronaldo.¹⁰⁸ In più, Nike aveva la capacità riuscire ad anticipare nuovi ingressi sui mercati strategici come ad esempio l'acquisizione del marchio di hockey *Bauer*¹⁰⁹ e del marchio di calcio *Umbro*¹¹⁰. Adidas, seguendo le orme di Nike, aveva acquisito *Reebok*¹¹¹, che era uno dei principali fornitori di divise e attrezzature da calcio per le squadre professionistiche di tutto il mondo. Altri *competitors* furono la Champion, nel settore dell'abbigliamento a basso prezzo, e i marchi di abbigliamento *outdoor* come Columbia, North Face e Marmot nell'abbigliamento tecnico per gli sport invernali.

Alla luce di un mercato così ricco di *competitors*, UA ha potuto sfruttare la leva della differenziazione, intensificando e confermando l'attaccamento alla propria *brand identity* basata sulla qualità prestazionale dei propri capi.¹¹²

Quali sono state le leve di UA per rafforzare la propria *brand identity*?

3.2. Il Brand Activism in Under Armour

3.2.1. I valori di Under Armour

¹⁰⁶ Phalguni Soni (2014). Under Armour: the nature of its business, product portfolio, Yahoo Finance. <https://finance.yahoo.com/news/under-armour-nature-business-product-130043068.html>

¹⁰⁷ Daniel Roberts & Analee Kasudia (2015). This chart shows how far Adidas has fallen in footwear, Fortune. <https://fortune.com/2015/06/05/adidas-footwear-fall/>

¹⁰⁸ Subramanian, R., & Gopalakrishna, P. (2012). Under Armour. Strategic Management and Business Policy.

¹⁰⁹ Bleacherreport (2008). Limited profitability: Nike sells Bauer Hockey, Bleacherreport. <https://bleacherreport.com/articles/10587-limited-profitability-nike-sells-bauer-hockey>

¹¹⁰ Investors news detail (2007). Nike, inc. reaches agreement to acquire ,Nike off. <https://investors.nike.com/investors/news-events-and-reports/investor-news/investor-news-details/2007/NIKE-Inc-Reaches-Agreement-to-Acquire-Umbro/default.aspx>

¹¹¹ Press Release (2021). Adidas to sell reebok to Authentic Brands group, Adidas off. <https://www.adidas-group.com/en/media/news-archive/press-releases/2021/adidas-sell-reebok-authentic-brands-group/>

¹¹² Zheng Li, (2022); The Analysis of the Reasons for the Success of the Under Armour Brand Based on "SWOT" and Porter's Five Forces-, Advances in Economics, Business and Management Research, volume 652

I valori, gli ideali, i principi e la filosofia sono al centro dell'organizzazione Under Armour.¹¹³ Questi componenti fondamentali sono il cuore e l'anima di UA, dove il fondatore Kevin Plank non si è discostato dal suo concetto originale di sviluppare un prodotto che aiutasse tutti gli atleti, dai dilettanti ai professionisti, a sentirsi bene con se stessi mentre praticano attività fisica. Il *purpose* dell'azienda è “*to empower those who strive for more*”¹¹⁴, e così Under Armour si definisce come “*catalizzatore per il progresso degli atleti e delle nostre comunità. Il nostro scopo si colloca all'intersezione tra "chi siamo" e il "bisogno nel mondo" che possiamo soddisfare.*” Questo valore di Plank è stato trasmesso e instillato nella sua azienda ai suoi dipendenti, agli atleti sponsorizzati e, soprattutto, ai consumatori.¹¹⁵ Nasce da qui l'attenzione al fenomeno Under Armour come specifico caso di *brand activism*.

Nel 2022, Under Armour è stata riconosciuta come la seconda azienda più affidabile d'America nel settore “tessile abbigliamento e beni di lusso.”¹¹⁶ In collaborazione con Statista, un'azienda tedesca specializzata in marketing e analisi dati sui consumatori, Newsweek ha riconosciuto UA nell'elenco delle aziende più degne di fiducia “*Most Trustworthy Companies*” e ha classificato UA al secondo posto su 16 aziende scelte per la categoria “tessile, abbigliamento e beni di lusso”.¹¹⁷

Con l'aiuto di un sondaggio condotto su 50.000 residenti negli Stati Uniti, le aziende sono state valutate in base a diversi elementi relativi alla fiducia dei clienti, degli investitori e dei dipendenti. L'elenco è stato compilato su società statunitensi quotate in borsa con un fatturato annuo pari o superiore a 500 milioni di dollari. Newsweek ha esaminato le aziende appartenenti a 22 settori, tra cui banche, energia e servizi pubblici, sanità e scienze della vita e altri ancora.

Le azioni continue e tangibili di Under Armour per affrontare questioni come l'uguaglianza economica e la protezione della comunità vengono percepite in tutta l'azienda e creano un effetto “megafono” verso il mercato.

UA, nella propria presentazione di *brand identity*, elenca i suoi cinque valori fondamentali¹¹⁸:

- *Act sustainably*
- *Celebrate the wins*
- *Stand for equality*
- *Love athletes*
- *Fight on together*

¹¹³ Berry, L. L. (1999). *Discovering the soul of service*. New York: The Free Press.

¹¹⁴ Under Armour (2023). UA Purpose, sito uff. Under Armour: [Purpose \(underarmour.com\)](https://underarmour.com/Purpose)

¹¹⁵ Kraft, Patrick; Lee, Jason W. (2009), *Protecting the House of Under Armour*- Sport Marketing Quarterly; Morgantown Vol. 18, Fasc. 2

¹¹⁶ Under Armour (2022). Newsweek recognize Under Armour on most trustworthy companies 2022 list, sito uff. Under Armour. <https://about.underarmour.com/en/stories/2022/05/newsweek-recognizes-under-armour-on-most-trustworthy-companies-2.html>

¹¹⁷ Nancy Cooper (2022). America's most trustworthy companies 2022, Newsweek. <https://www.newsweek.com/americas-most-trustworthy-companies-2022/textiles-clothing-luxury-goods>

¹¹⁸ Sustainability impact report ,Under armour (2021).

<https://about.underarmour.com/en/Purpose/Sustainability/2021SustainabilityImpactReport.html>

Questi valori rappresentano la base e il cuore di tutte le strategie adottate nell'azienda e possono essere sintetizzati in tre filoni principali.

3.2.2. Sustainability strategy

L'approccio di UA al tema della sostenibilità si basa, come primo punto di attenzione, sulla tutela del pianeta e la riduzione degli impatti ambientali dannosi.

Avendo l'innovazione come pilastro principale della produzione e comunicazione di UA, l'utilizzo di materiali riciclati o riciclabili, ripensando al ciclo di vita dei prodotti, è una leva importante per raggiungere un obiettivo in termini di sostenibilità in tutto il ciclo produttivo - dalla progettazione alla produzione, alla distribuzione, alla vendita e oltre – UA contribuisce così alla tutela dell'ambiente per le generazioni future.

UA si impegna ad aumentare l'uso di poliestere riciclato per ridurre il volume di fibre prodotte dalle materie prime nel loro portafoglio prodotti. Alla fine del 2021, il poliestere era il materiale più utilizzato, rappresentando il 73% delle materie prime nei prodotti di abbigliamento e accessori UA. In alcuni prodotti UA utilizza il marchio REPREEVE® di poliestere riciclato, tracciabile attraverso il programma di certificazione UTRUST di Unifi e supportato da una verifica di terze parti.¹¹⁹

Nel 2021, l'azienda ha ricevuto il premio REPREEVE *Champions of Sustainability* per aver sottratto le bottiglie di plastica alle discariche e agli oceani riutilizzandole nella produzione dei loro capi. L'obiettivo principale di questo percorso virtuoso è di aumentare l'uso di poliestere riciclato rispetto agli anni precedenti. Sulla base di questo nuovo obiettivo, UA prevede di utilizzare il 15% di contenuto di poliestere riciclato nel 2023 per i capi di abbigliamento e accessori, raggiungendo almeno il 35% entro il 2025.

Inoltre, UA sta lavorando per ottimizzare e ridurre l'utilizzo di fluoro DWR nella produzione dei capi resistenti all'acqua utilizzando una tecnologia idrorepellente durevole e priva di tale fluoro. Il loro obiettivo è eliminare il 100% del fluoro DWR nei loro prodotti entro il 2025.

Sempre entro il 2025, UA vuole prolungare la vita di almeno il 75% dei prodotti danneggiati e difettosi e ridurre gli scarti di produzione attraverso il riciclo e la riparazione. Inoltre intende ridurre del 75% gli imballaggi in plastica monouso dei loro prodotti. Entro il 2030, vuole utilizzare solo poliestere riciclato nell'abbigliamento e negli accessori, e rendere le tomaie delle calzature UA realizzate con almeno il 50% di materiali riciclati o a base biologica. Inoltre, vuole eliminare il 75% di elastan in tutti i capi di abbigliamento.¹²⁰

3.2.3. Access to sport

¹¹⁹ Sustainability impact report, Under armour (2021)

<https://about.underarmour.com/en/Purpose/Sustainability/2021SustainabilityImpactReport.html>

¹²⁰ Ibidem

“Immaginiamo un mondo in cui tutti i giovani abbiano accesso e opportunità di praticare sport.” –Under Armour¹²¹

Per UA lo sport è molto più di un gioco. Ispira la collaborazione e il lavoro di squadra, aumenta la fiducia in se stessi, riduce lo stress e migliora la salute mentale. Ma oggi, in tutto il mondo, milioni di giovani si trovano di fronte a barriere che influiscono negativamente sul loro cammino verso la competizione: dalla mancanza di fondi, di tempo o di mezzi di trasporto, agli ostacoli sociali e mentali che fanno sì che i bambini sentano di non appartenere a una squadra e non all’altezza di poter praticare uno sport. Questo tema è per UA un punto importante da attenzionare e sul quale concentrare sforzi in termini di comunicazione.

Negli Stati Uniti, la partecipazione agli sport è ripresa dall’inizio della pandemia, ma molte attività organizzate non hanno ancor ripreso i ritmi precedenti. Uno studio ha rilevato che, di conseguenza, 3 bambini su 10 che praticavano sport organizzati prima della pandemia hanno perso interesse a farlo. Al di fuori degli Stati Uniti, molti non hanno accesso alle risorse pubbliche che potrebbero farli gareggiare o praticare sport a livello dilettantistico. E in ogni regione e gruppo demografico, i bambini delle famiglie a basso reddito trascorrono meno tempo a fare sport, con rischi evidenti sulla loro salute e sul loro sviluppo psicologico e sociale.¹²²

UA ritiene che tutti abbiano il diritto di praticare sport. È per questo che sta impegnando a lungo termine le sue risorse, la sua attenzione e le sue energie per contribuire ad abbattere le barriere che limitano l’accesso allo sport in tutto il mondo.

“Le opportunità offerte dallo sport sono infinite e fondamentali per la società”, ha dichiarato Patrik Frisk, ex, CEO di Under Armour. *“Insegnare ai ragazzi a essere buoni compagni di squadra e buoni leader, ad assumersi le proprie responsabilità e a lavorare sodo per raggiungere i propri obiettivi, è fondamentale per sviluppare le capacità dei giovani atleti dentro e fuori dal campo. È nostra responsabilità abbattere le barriere per coloro che aspirano a qualcosa di più, creando opportunità per milioni di giovani di praticare sport entro il 2030”.*¹²³

Nell’ambito di questo nuovo impegno, Under Armour si concentrerà sul sostegno agli giovani atleti nel loro percorso verso la competizione attraverso tre aree di investimento:

- **Percorsi:** Aumentare le opportunità per i giovani di partecipare a programmi sportivi organizzati, strutturati e competitivi.
- **Persone:** Riunire allenatori, organizzazioni e *stakeholder* della comunità per contribuire ad abbattere le barriere all’impegno sportivo e creare un cambiamento duraturo.

¹²¹ Under Armour (2022). Purpose, Impact, sito uff. UA: <https://about.underarmour.com/en/Purpose/impact.html>

¹²² Under Armour (2022). Creating more access to sport for the next generation of athletes”, sito off. Under Armour.

<https://about.underarmour.com/en/stories/2022/01/creating-more-access-to-sport-for-the-next-generation-of-athlete.html>

¹²³ Ibidem

- **Prestazioni:** Continuare a fornire le soluzioni, le risorse e gli strumenti per le prestazioni di cui gli atleti hanno bisogno per dare il meglio di sé.¹²⁴

Per creare al più presto un impatto significativo di questo impegno, UA sta già lavorando a diverse iniziative in Nord America, tra cui una maggiore offerta di sport femminili nell'ambito del suo programma di base, UA Next; più opportunità dentro e fuori dal campo per gli studenti atleti delle HBCU (college o università per studenti afro-americani) e innovazioni nelle calzature che renderanno gli sport più inclusivi aumentando le prestazioni. A livello globale, UA sta commissionando ricerche per capire quali sono gli ostacoli più pressanti che impediscono ai giovani di praticare sport e dove questi ostacoli sono più diffusi, al fine di creare programmi di accesso allo sport su misura in base alle esigenze locali.

Non è la prima volta che UA cerca di colmare il divario di accesso allo sport. Far scendere in campo un maggior numero di giovani ha svolto un ruolo centrale in molte delle attività di UA rivolte agli atleti e alla comunità, come **il progetto Rampart**¹²⁵ con le scuole della città di Baltimora. UA ha, ormai dal 2018, sviluppato una partnership con le scuole pubbliche della città di Baltimora al fine di sviluppare l'esperienza degli studenti atleti delle scuole pubbliche superiori della città e migliorare i risultati accademici degli stessi attraverso il potere dello sport, basandosi sullo sviluppo personale della leadership dei ragazzi. UA fornisce inoltre un premio di 25.000 dollari a ciascuna delle 5 scuole pubbliche selezionate di Baltimora e partecipa alla formazione diretta per tutti gli allenatori e i direttori delle scuole pubbliche di Baltimora. (Grafico 4)

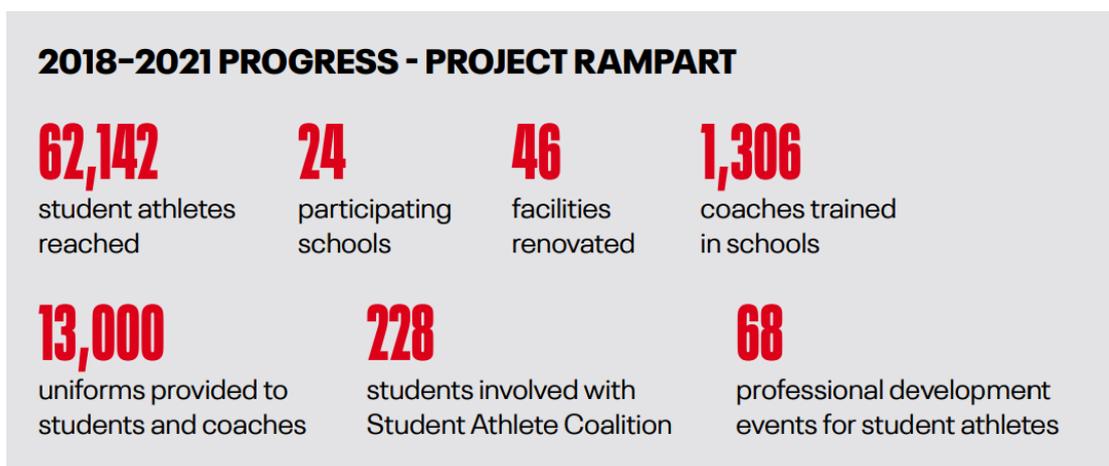


Grafico4: Progressi realizzati da UA dal 2018 fino al 2021 per il progetto Rampart¹²⁶

¹²⁴ Sustainability impact report, Under armour (2021)

<https://about.underarmour.com/en/Purpose/Sustainability/2021SustainabilityImpactReport.html>

¹²⁵ Under Armour (2023). Under Armour and city schools celebrate project rampart commitment to inspiring and investing in student athletes, sito off, Under Armour. <https://about.underarmour.com/en/stories/2023/02/under-armour-and-city-schools-celebrate-project-rampart.html>

¹²⁶ Sustainability impact report, Under armour (2021), pag.48

<https://about.underarmour.com/en/Purpose/Sustainability/2021SustainabilityImpactReport.html>

Nel dicembre 2020, UA ha collaborato con Stephen Curry, la superstar dei Golden State Warriors considerato uno dei migliori giocatori di basket di tutti i tempi, per sviluppare il marchio **Curry**, lanciato per avere un impatto sui giovani di Oakland, in California. Nel primo anno, UA ha investito infatti in 47 programmi che, secondo le stime dell'azienda, hanno fornito accesso a oltre 30.000 giovani allo sport nell'area di Oakland. Questo ha incluso la formazione di oltre 750 allenatori nel distretto scolastico Oakland Unified School District e Oakland Parks. Un risultato importante è anche la partecipazione delle ragazze raddoppiata nell'ambito della pallacanestro nelle scuole medie rispetto all'anno precedente. UA ha intenzione di utilizzare Oakland come modello per espandere il marchio Curry.¹²⁷

Uno dei progetti più famosi di Under Armour è poi *“The athletes no one saw coming”*¹²⁸. Gli atleti sono oggetto di paragoni ovunque, per qualsiasi cosa: la loro forma fisica, il loro record, la loro presenza in squadra. Per combattere questa tendenza di lunga data e sempre più tossica, UA ha creato un grido d'allarme per alimentare la fiducia in se stessi nei giovani atleti, incoraggiandoli a essere gli atleti che nessuno ha visto arrivare. La campagna è incentrata sull'incoraggiamento dei giovani atleti a guardare oltre i paragoni e a concentrarsi sul loro più grande concorrente, l'atleta allo specchio.¹²⁹

Affinché UA possa vivere la sua missione di migliorare gli atleti e mantenere l'impegno di *Access to Sport* del marchio, la *UA Athlete No One Saw Coming Grant* offre ai giovani atleti l'opportunità di migliorare le loro prestazioni nel loro percorso verso la competizione. La sovvenzione assegnerà a 10 giovani atleti scelti una borsa di studio di 5.000 dollari, l'opportunità di partecipare a un'esperienza di performance presso un campus UA e l'attrezzatura tecnica sportiva per un intero anno. Questo progetto segna un'altra importante pietra miliare nella missione continua di UA di migliorare gli atleti. Tuttavia, come il mondo è cambiato, anche la sfida è cambiata e *“Under Armour è pronta ad affrontarla, a testa alta, perché per noi l'unica strada è quella del successo”*.¹³⁰

3.2.4. Stand for Equality

UA si impegna a rispettare il suo valore di *“Stand for Equality”* e si concentra sulla creazione di una cultura inclusiva. Oltre a promuovere una maggiore inclusione sul posto di lavoro, si sforza di essere una forza di cambiamento positivo e di sostegno nelle comunità UA e nel mondo. Finora i pilastri chiave sono: *teammates*, luogo di lavoro e comunità.¹³¹

¹²⁷ Sustainability impact report, Under armour (2021), pag 48

<https://about.underarmour.com/en/Purpose/Sustainability/2021SustainabilityImpactReport.html>

¹²⁸ Under Armour, (2022). Empowering the next generation to be the athlete no one saw coming, sito uff. UA.

<https://about.underarmour.com/en/stories/2022/09/empowering-the-next-generation-to-be-the-athlete-no-one-saw-comi.html>

¹²⁹ Ibidem

¹³⁰ Under Armour (2022). Empowering the next generation to be the athlete no one saw coming, sito uff. UA.

<https://about.underarmour.com/en/stories/2022/09/empowering-the-next-generation-to-be-the-athlete-no-one-saw-comi.html>

¹³¹ Sustainability impact report, Under armour (2021)

<https://about.underarmour.com/en/Purpose/Sustainability/2021SustainabilityImpactReport.html>

Il *football*, lo sport che ha dato il via a UA, non solo domina le categorie dei prodotti dell'azienda, ma permea anche nella cultura aziendale. I dipendenti vengono chiamati “*teammates*”, ovvero compagni di squadra. UA si impegna a far sì che il 30% delle posizioni di direttore e di dirigenti sia occupato da talenti *BIPOC* (*Black, Indigenous, and People of Color*). (Grafico 5) Inoltre UA sta aumentando l’impegno a legare la retribuzione annuale degli incentivi per i dirigenti al raggiungimento di obiettivi di diversità ed inclusione. UA sta triplicando gli investimenti per lo sviluppo professionale dei dipendenti di categorie storicamente sottorappresentate, ad esempio BIPOC e donne.¹³²

UA sin dalla fase della selezione del personale, richiede le liste di colloqui diversificate. Negli Stati Uniti, tutte le liste di colloquio devono avere almeno un candidato BIPOC e una donna per i livelli di Direttore+. A livello globale, tutte le liste di colloquio devono avere almeno un candidato donna.¹³³

A livello di Women inclusion, nel quarto trimestre del 2021, il 52% dei *teammates* dell’azienda sono donne e nel consiglio di amministrazione il 20% sono donne. (Grafico 6)¹³⁴

U.S. Underrepresented Group Representation Q4 2021 by Level

All U.S. Teammates (Including Retail and Distribution Centers)

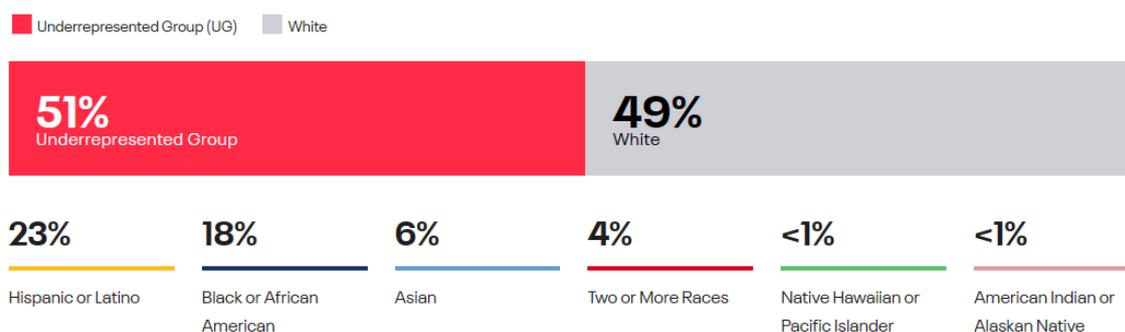


Grafico 5: Rappresentanza in UA America dei gruppi sottorappresentati, UA (2021)¹³⁵

¹³² Under Armour (2023). Purpose, Diversity-equity-inclusion, sito uff. UA <https://about.underarmour.com/en/Purpose.html>

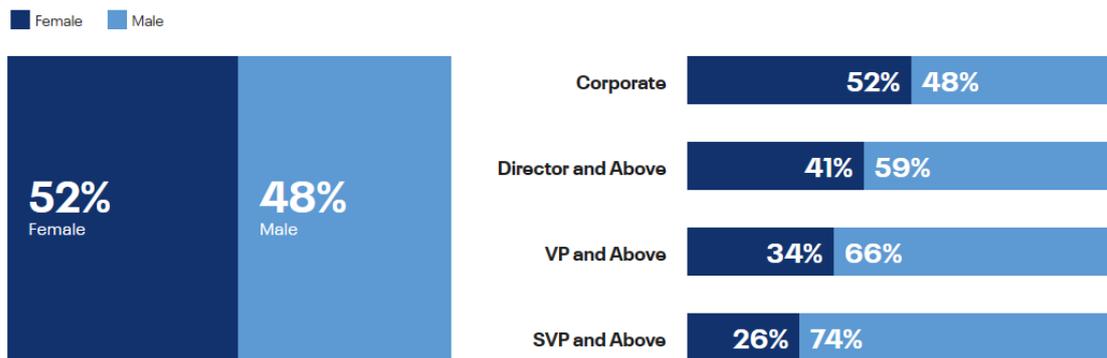
¹³³ Under Armour (2023). Purpose, Diversity-equity-inclusion, sito uff. UA <https://about.underarmour.com/en/Purpose.html>

¹³⁴ Ibidem

¹³⁵ Under Armour (2023). Purpose, Diversity-equity-inclusion, sito uff. UA <https://about.underarmour.com/en/Purpose.html>

Global Gender Representation Q4 2021 by Level

All Company Teammates



*Data as of December 31, 2021.

Grafico 6: Rappresentanza di genere a livello globale nell'azienda, UA (quarto trimestre 2021)¹³⁶

Questi risultati continuano a migliorare, infatti UA ha annunciato che Stephanie Linnart è entrata a far parte dell'azienda come Presidente, Amministratore Delegato e membro del Consiglio di Amministrazione, a partire dal febbraio 2023. Linnart sarà la prima CEO donna dell'azienda, e questo è un grandissimo risultato.¹³⁷

Secondo lo studio *“Women in the Workplace”*, nonostante i modesti risultati ottenuti in termini di rappresentanza, le donne, e in particolare le donne di colore, sono ancora drammaticamente sottorappresentate nelle aziende americane. Questa affermazione vale soprattutto per i dirigenti di alto livello: solo 1 leader su 4 è donna e solo 1 su 20 è una donna di colore. Nel 2022, le aziende LeanIn.Org e McKinsey & Company hanno realizzato il più grande studio sulla situazione delle donne nelle aziende americane, *“Women in the Workplace”*, tra il 2015 e il 2022, dove oltre 810 aziende hanno partecipato allo studio.

In base a questo studio, la causa principale della disparità di genere nei ruoli dirigenziali è lo “scalino rotto”. Per le donne il gradino che segna il passaggio da dipendente a manager è rotto. Per ogni 100 uomini promossi dal livello di ingresso a quello di manager, solo 87 donne sono promosse. Di conseguenza come risultato, gli uomini superano in modo sostanziale le donne, trovandosi queste in una situazione di minoranza: ci sono troppe poche donne per essere promosse a posizioni di dirigenza di alto livello (Grafico 7).¹³⁸

¹³⁶ Ibidem

¹³⁷ Under Armour (2022). Under Armour announces Stephanie Linnartz as President and CEO, sito uff. UA.

<https://about.underarmour.com/en/stories/2022/12/under-armour-announces-stephanie-linnartz-as-president-and-ceo.html>

¹³⁸Mc Kinsey & Company(2022). Women in the workplace, Mc Kinsey & Company.

<https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/diversity%20and%20inclusion/women%20in%20the%20workplace%202022/women-in-the-workplace-2022.pdf>

UA, con la composizione del proprio personale, a forte componente femminile, si pone l'obiettivo di contrastare l'effetto dello scalino rotto.

UA, come vedremo poi in modo approfondito nel terzo capitolo, pone il tema dello sviluppo femminile al centro della sua sfera valoriale. I temi vengono approfonditi in modo trasversale e concreto: dall'empowerment femminile all'interno dell'azienda, fino alle campagne di *femvertising*.

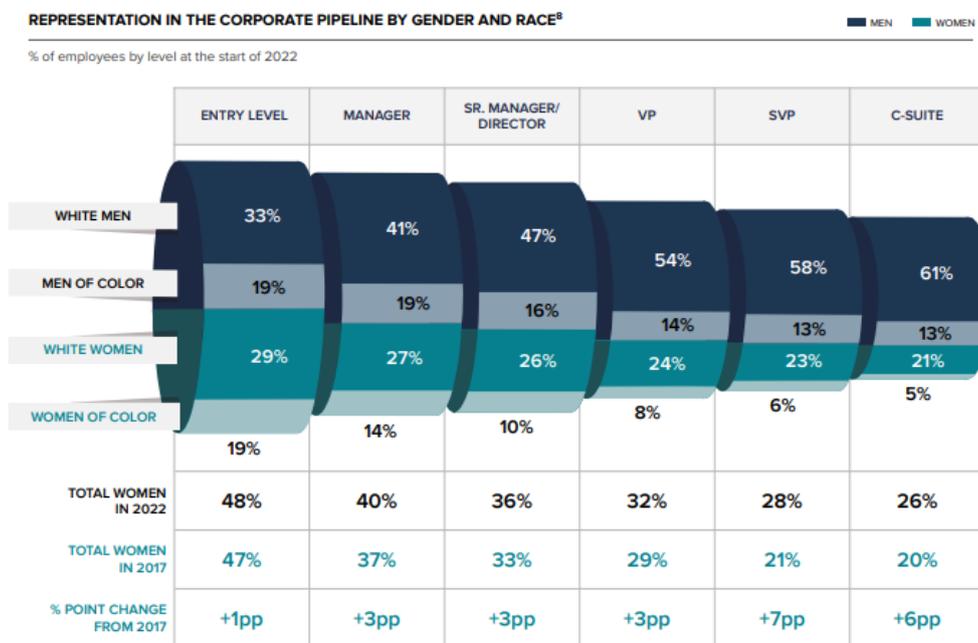


Grafico 7: Quote di rappresentanza di genere e di etnia nei diversi livelli degli organigrammi aziendali¹³⁹

Un ulteriore punto di attenzione di UA in merito al tema dell'equità nella propria azienda è l'attenzione alla cultura multirazziale. UA ha implementato una formazione obbligatoria per i leader dell'azienda sulla competenza culturale e sulla costruzione di ambienti inclusivi. Tutti i direttori statunitensi di UA hanno partecipato al *Racial Equity Institute's Groundwater Approach*, che si è concentrato sulle radici strutturali e culturali dell'iniquità razziale. UA sta continuamente implementando standard inclusivi in tutto il ciclo *go-to-market*, compresi la progettazione e il marketing dei prodotti. Questi standard garantiranno che i processi aziendali in UA siano equi e allineati agli obiettivi prefissati a livello strategico.¹⁴⁰

UA, inoltre, si focalizza sulla sua *community*, dando priorità ai loro sforzi filantropici per sostenere le comunità nere della città natale di UA, Baltimora, e non solo. UA resta impegnato ad investire almeno il 40% del loro portafoglio filantropico annuale in organizzazioni *Black-led*. In futuro, UA si impegnerà anche ad investire in organizzazioni che sostengono la giustizia sociale e l'equità razziale. Per UA è importante che

¹³⁹ Ibidem

¹⁴⁰ Sustainability impact report, Under armour (2021)

<https://about.underarmour.com/en/Purpose/Sustainability/2021SustainabilityImpactReport.html>

anche i suoi *teammates* si impegnino in attività di volontariato. I dipendenti hanno a disposizione 40 ore ogni anno che potranno utilizzare per collaborare e dare un contributo alla *community*.¹⁴¹

3.3. Targeting Women: 2010- Present

3.3.1. Product

La prima incursione di UA nel mercato femminile risale al 2003. Tuttavia, il suo approccio "*shrink it and pink it*", ovvero rimpicciolire l'abbigliamento maschile di UA, tingere i prodotti di rosa e promuoverli alle donne, non è riuscito a movimentare il prodotto. Per i successivi anni UA si concentrò sulla crescita dell'attività maschile e sulla strategie per il settore delle calzature. Di conseguenza, fino al 2010 UA non ha costruito una strategia concreta per il mercato femminile.¹⁴²

UA ha iniziato il suo riavvio del business femminile con una nuova linea di abbigliamento che comprendeva pantaloncini a compressione, reggiseni sportivi, pantaloncini e scarpe da allenamento. Questa volta, però per evitare gli errori del passato, ha assunto un team creativo di designer donne e inserì anche come vice presidente e direttore creativo Leanne Fremar. Il team creò linee di prodotti che avevano un aspetto femminile, ma accentuavano i muscoli e presentavano le stesse caratteristiche tecniche della linea di tessuti per uomo, che vantavano vantaggi tecnologici in termini di prestazioni. Nel 2013, a seguito di tale nuovo approccio, più del 30% delle vendite di UA derivavano dal settore femminile.¹⁴³

3.3.2. Femvertising

Nel 2010 per promuovere il marchio presso le donne, UA ha sviluppato le sue prime campagne globali rivolte a tale mercato.

I primi spot TV incentrati sulle donne erano della campagna ***Protect This House, I Will***, la più iconica campagna di UA. *Protect This House* era un inno all'allenamento, al sudore e allo spirito di squadra¹⁴⁴. Per la prima volta vedeva come protagoniste atlete femminili: la sciatrice alpina Lindsey Vonn, la calciatrice Lauren Holiday e la velocista di atletica Monica Hargrove.

Nel 2012, UA ha lanciato una campagna multimediale "***No Matter What, Sweat Every Day. I WILL***" che fu considerata in quel periodo come la più grande iniziativa del marchio. Con tale mantra UA onorava uno stile di vita in cui un giorno senza sudore è un giorno incompleto, invitando così le atlete a sfidare se stesse

¹⁴¹ Ibidem

¹⁴² E. J. Schultz (2014). Ad age's 2014 marketer of the year: Under Armour, Ad Age. <https://adage.com/article/news/marketer-year-armour/296088#:~:text=By%20E.J.%20Schultz>.

¹⁴³ Elisabeth Olson (2010). Under Armour wants to dress athletic young women, New York Times. <https://www.nytimes.com/2010/09/01/business/media/01adco.html>

¹⁴⁴ Terry Lefton (2016). Protect this house fired up UA's marketing, Sport Journal business. <https://www.sportsbusinessjournal.com/Journal/Issues/2016/06/20/In-Depth/Protect.aspx>

ogni giorno ed affiancando le donne a modelli di successo normalmente adottati per il mondo maschile: per la prima volta il sudore veniva promosso come elemento positivo simboleggiando la fatica e di conseguenza il successo anche per una donna.¹⁴⁵(Figura 15)

Adrienne Lofton Shaw, Senior Director Women's Marketing, ha dichiarato *"Non vediamo l'ora di coinvolgere le nostre fan con un invito e una sfida a sudare letteralmente ogni giorno e a spingersi più in alto e più lontano che mai. Mostreremo alle nostre consumatrici che Under Armour è il marchio di riferimento per i prodotti innovativi e performanti che le sosterranno in tutto il loro percorso"*.¹⁴⁶

Il messaggio mirato di UA per le donne avrà il posizionamento più importante di sempre su *UA.com*, con una *landing page* dedicata alla campagna.



Figura 15: Campagna *No matter what, sweat every day. I will*, Under Armour (2010)

Nel 2014, UA, in collaborazione con *Guidance Counsel*, una società di consulenza con sede a Portland, analizzò i comportamenti e le motivazioni che spingono le donne ad allenarsi e ad essere attive. UA ha scoperto che le donne tendevano a considerarsi atletiche, ma non necessariamente delle atlete. Una distinzione sottile ma capace di descrivere le aspirazioni delle donne e della loro percezione di loro stesse. UA ha anche appreso che le donne vedono lo sport e l'attività fisica come un esercizio di volontà che collega

¹⁴⁵ Under Armour (2010). No matter what, sweat every day. I will, youtube: [No Matter What Sweat Every Day - YouTube](#)

¹⁴⁶ Press release (2012), Under Armour. <https://about.underarmour.com/content/ua/about/en/stories/press-releases/release.11591.html>

la mente al corpo. Questa nuova percezione delle donne non era ancora stata sfruttata in alcuna delle pubblicità del marchio.¹⁴⁷

Queste intuizioni sono state la base per la campagna *I Will What I Want*, il cui obiettivo, secondo Leanne Fremar direttore creativo di UA, era quello di celebrare le donne "che hanno avuto la forza fisica e mentale di non subire le pressioni esterne e di volgersi verso l'interno per tracciare la propria rotta".

A differenza di *Protect This House I Will*, la campagna del 2014 era completamente dedicata alle donne. *I Will What I Want* ha lanciato il business femminile globale di UA. È stata la campagna di maggior successo nella storia del marchio e ha reso UA un simbolo dell'aspirazione atletica femminile. Grazie a *I Will What I Want*, UA è stata premiata come *marketer* dell'anno 2014 e la campagna ha ricevuto il *Grand Prix di Cannes, il Best in Show al One Show e il Gold Effie*.¹⁴⁸

I Will What I Want è andata in onda per la prima volta nell'autunno 2014 e ha visto protagoniste 10 donne che hanno stabilito i propri standard per superare le barriere e raggiungere i propri obiettivi con la sola forza di volontà. Creata dall'agenzia newyorkese Droga5, la campagna è stata caratterizzata da contenuti per la TV, la stampa e i media. Droga5 spiegò l'idea alla base per far cambiare radicalmente la percezione che le donne hanno del brand: "Creando una campagna che promuovesse le donne che non si conformano alle aspettative dell'abbigliamento sportivo, ma la cui definizione di atletismo non è meno autentica. Donne che fanno ciò che vogliono."¹⁴⁹ Le donne scelte furono la top model Gisele Bundchen, la ballerina principale dell'American Ballet Theater Misty Copeland, la sciatrice olimpionica Lindsey Vonn, la calciatrice olimpica Kelley O'Hara e la surfista professionista Brianna Cope. (Figura 16)¹⁵⁰ La voce che unisce tutta la campagna è l'affermazione: "Non importa cosa pensano gli altri. È quello in cui credete. Siamo donne UA. E riusciamo in quello che vogliamo".

¹⁴⁷ E. J. Schultz (2014). Ad age's 2014 marketer of the year: Under Armour, Ad Age. <https://adage.com/article/news/marketer-year-armour/296088#:~:text=By%20E.J.%20Schultz>

¹⁴⁸ Mirimar Us (2014). Will beats the noise, Mirimar Us: <https://www.mirimarus.com/will-beats-noise>

¹⁴⁹ Droga5 (2014). UA: I will what i want, Droga5. <https://droga5.com/work/under-armour/>

¹⁵⁰ Madelyn Chung (2015). Gisele Bundchen joins Misty Copeland and more in New Under Armour Campaign, Huffpost. https://www.huffpost.com/archive/ca/entry/gisele-bundchen-joins-misty-copeland-and-more-in-new-under-armou_n_7801270

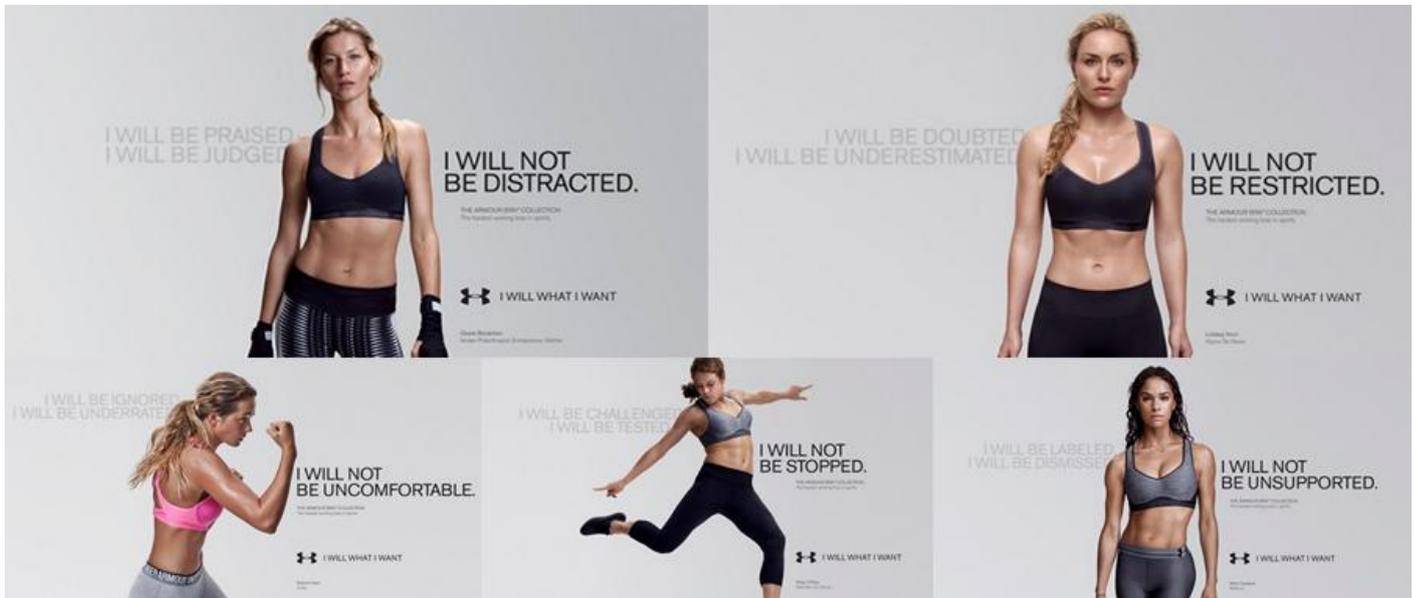


Figura 16: Campagna *I Will What I Want* con i nuovi 5 volti del brand: Gisele Bündchen, Lindsey Vonn, Brianna Cope, Kelley O'Hara e Misty Copeland¹⁵¹, UA(2014)

Uno dei due spot presentati in anteprima con la campagna 2014 di Under Armour, *I Will What I Want* fu quello di Misty Copeland, la prima ballerina afroamericana dell'American Ballet .

Le ombre danzano sui muscoli tesi di Misty Copeland in equilibrio sulle punte.(Figura 17) La voce di una ragazza legge la lettera di rifiuto che Misty ha ricevuto da un istituto di danza. La voce descrive tutti i modi in cui la figura di Misty non corrispondeva ai criteri di un "corpo da ballerina". Lanciando la storia dolorosa ma coraggiosa e vittoriosa di Misty in prima linea. ¹⁵²

La storia di Copeland fonda e veste la campagna di un'autenticità brillante e commovente. Personalizza il desiderio dell'azienda di raggiungere tutte le donne di ogni tipo di prestazione. Copeland ha poi dichiarato: *“Voglio che la gente capisca che Under Armour è me, rappresenta ciò che sono, e non farei parte di questa azienda se non fosse così”*.¹⁵³ Con questi messaggi si evidenzia come UA abbia cambiato l’approccio della propria comunicazione passando da un marketing di prodotti ad un marketing valoriale.

¹⁵¹ Under Armour (2014). Campagna I will what i want, sito uff. UA.

¹⁵² Under Armour (2014). I will what i want, Misty Copeland, youtube: [Misty Copeland I WILL WHAT I WANT - YouTube](#)

¹⁵³ Under Armour (2014). Under Armour signs American Ballet Theatre Soloist Misty Copeland, Press release, Under Armour. <https://about.underarmour.com/content/ua/about/en/stories/press-releases/release.11726.html>



Figura 17: Immagine del video della campagna *I will What I Want* con Misty Copeland, UA (2014)¹⁵⁴

Il secondo video della campagna “*I Will What I Want*” fu quello avente come protagonista la top model brasiliana Gisele Bündchen. Questo spot fu un esperimento sociale dal vivo unico nel suo genere. Infatti UA scelse una donna che aveva una grande notorietà e visibilità e che avrebbe attirato numerosi giudizi dal pubblico. UA annunciò la collaborazione e, come avevano previsto, tutto il pubblico ebbe qualcosa da ridire. UA raccolse tutti i commenti sui Social Media e li utilizzò per creare il nuovo spot pubblicitario, trasmettendo il video in diretta durante un allenamento di Gisele, riempiendo lo spazio intorno a lei con i commenti raccolti sul web.¹⁵⁵ (Figura 18)

Lo spot è stato supportato da un sito, con un motore personalizzato, che elaborando i commenti in tempo reale e trasmettendoli in sovrapposizione a Gisele, dimostrava come la protagonista era in grado di concentrarsi sui suoi obiettivi, ignorando le critiche ricevute in diretta. (Figura 19) Per la prima volta, l'intera discussione online su una singola persona si svolgeva su un sito web, in tempo reale: il messaggio forte e netto dimostrava come la volontà batte il rumore.¹⁵⁶

¹⁵⁴ Under Armour (2014). *I will what i want*, Misty Copeland, youtube: [Misty Copeland I WILL WHAT I WANT - YouTube](#)

¹⁵⁵ Under Armour (2014) *I will what i want*, Gisele Bündchen, youtube: [Gisele Bündchen - I WILL WHAT I WANT - YouTube](#)

¹⁵⁶ Mirimar US (2014). *Will beats the noise*, Mirimar Us. <https://www.mirimarus.com/will-beats-noise>



Figura 18: Immagine estratta dal video della campagna *I Will What I Want* con Giselle Bündchen, UA (2014)¹⁵⁷



Figura 19: Immagine dei commenti in diretta sul sito di supporto della campagna mentre Giselle si allena¹⁵⁸

Portando con sé l'essenza della campagna, il racconto di Copeland e l'esperimento live coraggioso di Giselle hanno ottenuto risultati immediati e impressionanti. I video hanno ricevuto 13 milioni di visualizzazioni sul sito web di Under Armour e su YouTube. Come risultato UA ha rilevato un numero elevato di persone, il

¹⁵⁷ Under Armour (2014) I will what i want, Gisele Bündchen, youtube: [Gisele Bündchen - I WILL WHAT I WANT - YouTube](https://www.youtube.com/watch?v=IWillWhatIWant)

¹⁵⁸ Mirimar US (2014). Will beats the noise, Mirimar Us. <https://www.mirimarus.com/will-beats-noise>

70% delle quali erano nuovi consumatori e la maggior parte erano donne, sul sito di e-commerce dell'azienda, con ulteriori +350.000 download dell'applicazione I Will What I Want di UA¹⁵⁹.

La spinta per ridefinire il rapporto di Under Armour con le donne ha infiammato i media con menzioni sul *New York Times*, *Forbes*, *BuzzFeed* e altri ancora. Il marchio si è trovato al centro di una conversazione culturale ed è diventato un simbolo dell'aspirazione atletica femminile.

La percezione del marchio è migliorata notevolmente, con un aumento del 900% nella definizione del brand come “*stylish*” e del 730% di “*empowering*”. Tutta la buona volontà si è tradotta in risultati concreti, con un aumento significativo del traffico web e delle vendite, mentre il marchio ha dato una scossa alla categoria, contendendosi la posizione con Adidas e Nike.¹⁶⁰

Plank, ex amministratore delegato, ha riferito che la linea atletica femminile di UA ha registrato un aumento delle vendite a due cifre nel quarto trimestre del 2015, lasciando l'azienda sulla buona strada per raggiungere i 75 mm di fatturato.¹⁶¹ Ha dichiarato: *"Il 2014 è stato un anno che abbiamo definito e descritto come l'anno della donna. Abbiamo avviato una conversazione sul fronte del marketing con le consumatrici che ha portato il marchio a un nuovo livello di coinvolgimento e di aspettative. E lo abbiamo fatto attraverso le persone, attraverso i personaggi come Misty e Gisele"*.¹⁶²

Nel 2016, UA lanciò la campagna globale “**Rule Yourself**”¹⁶³. Il lavoro si concentrava sull'idea creativa che “*È quello che fai al buio che ti mette nella luce*”. Il concetto si riferisce all'atto di diventare invisibili, sia letteralmente che metaforicamente, con gli atleti di UA che si allenano con un unico *mindset*, 24 ore su 24, 7 giorni su 7, alla ricerca incessante della grandezza atletica. La recente campagna fu multi gender, i volti scelti furono Michael Phelps, ex nuotatore statunitense l'olimpionico più decorato della storia con il maggior numero di medaglie, e Madison Kocian, un'ex ginnasta statunitense, pluri campionessa olimpica. Gli atleti furono poi sponsorizzati da UA alle olimpiadi di Rio 2016.

Per la versione femminile della campagna, le protagoniste sono Madison Kocian e le atlete della squadra femminile di ginnastica artistica degli Stati Uniti che si allenano per le Olimpiadi. Seguendo l'idea di UA che coloro che brillano veramente sotto i riflettori siano quelli che lavorano duramente la mattina presto e fino a notte fonda, si vede la squadra di ginnastica femminile sottoporsi ad un allenamento rigoroso a tutte le ore del giorno e della notte per le Olimpiadi, senza luci artificiali.¹⁶⁴ (Figura 20)

¹⁵⁹ Under Armour (2014). Third quarter (Q3) 2014 Report, pag.6, Under Armour. <http://www.uabiz.com/static-files/f8072482-6113-46fc-a221-307ede3fb568>

¹⁶⁰ Droga 5 (2014). UA: I will what i want, Droga5 <https://droga5.com/work/under-armour/>

¹⁶¹ Under Armour (2015). Fourth Quarter (Q4) 2015 Report, pag. 18 <http://www.uabiz.com/static-files/4d236c3c-145c-4d0a-8f57-60912a2586e4>

¹⁶² Ibidem

¹⁶³ Droga 5 (2016). UA: Rule Yourself, Droga5 <https://droga5.com/work/rule-yourself/>

¹⁶⁴ Under Armour (2016). Rule Yourself” Team USA ginnastica artistica, UA, Youtube. [Woman's Gymnastics: Where Grace Meets Power - YouTube](#)

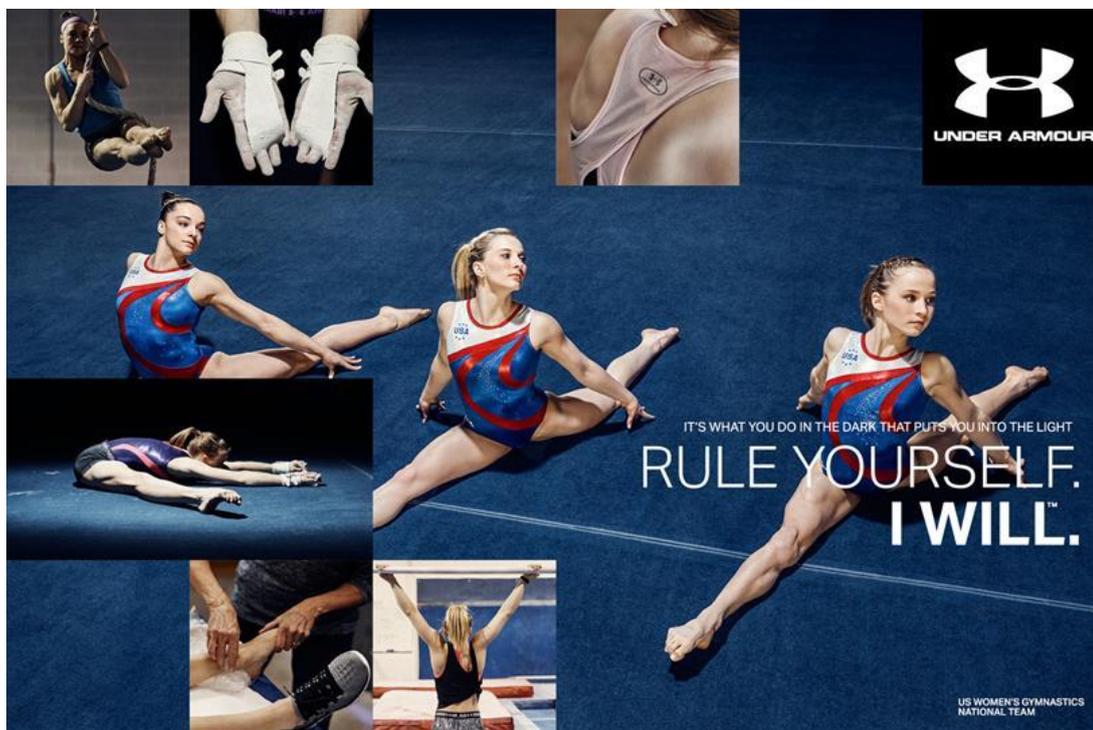


Figura 20: Campagna Rule Yourself che vede protagoniste la squadra femminile America di ginnastica artistica, UA (2016)

Nel 2017, UA presentò altre due campagne innovative *“I Will”* e *“Unlike Any”*.

Per la campagna *“I Will”*, UA ha deciso di collaborare con la nuotatrice olimpica, rifugiata siriana, Yusra Mardini, diventando *brand ambassador*. *“I Will”* racconta la storia del suo viaggio dalla Siria alla Germania e di come ha salvato i suoi compagni di viaggio quando l'imbarcazione rischiava di affondare. Nel 2016, la nuotatrice ha partecipato al Refugee Olympic Athletes Team (ROT) per i giochi olimpici. Dopo diversi appuntamenti con il Papa o con Obama, il messaggio di Mardini di un mondo equo e senza discriminazioni per i rifugiati è diventato molto importante. Dopo la sua partecipazione agli Olimpiadi, è stata nominata la più giovane ambasciatrice di buona volontà dell'UNHCR e da allora ispira le persone con la sua incredibile storia di dolore, lacrime e speranza illimitata¹⁶⁵.

Lo spot pubblicitario "I Will" (Figura 21) in collaborazione con UA si riferisce direttamente a questa storia emozionante e inizia con Mardini che dice: *“Oggi non dovrei essere viva. Avrei dovuto essere uccisa dalla bomba che ha colpito la piscina di Damasco. Avrei dovuto annegare nel Mar Mediterraneo. Avrei dovuto essere uno dei tanti volti di rifugiati che sono morti lungo la strada, ma sono qui, viva, perché ho continuato a muovermi”*.¹⁶⁶

¹⁶⁵ Crossland, D. (2019), Yusra Mardini: Syrian girl who swam to freedom sheds light on horror of refugee crisis in book, Available Online: <https://www.thenational.ae/world/mena/yusramardini-syrian-girl-who-swam-to-freedom-sheds-light-on-horror-of-refugee-crisis-in-book1.71941>

¹⁶⁶ Under Armour (2017), I Will, Yusra Mardini, UA, youtube <https://www.youtube.com/watch?v=3UOnXQFqQN4>

Con il messaggio chiave forte e ripetitivo di *"Ho continuato a muovermi"*, la ragazza siriana dimostra determinazione, successo e volontà di andare avanti, concludendo con la frase *"trasforma il tuo dolore in forza"* e con lo slogan del marchio *"I Will"*.¹⁶⁷

I temi dei rifugiati e delle migrazioni vengono più volte ripresi nelle *Corporate Social Responsibility*, ma tale campagna è stata l'unica a presentare la vera storia di un singolo rifugiato come simbolo dei popoli in fuga.¹⁶⁸



Figura 21: Immagine estratta dal video della campagna *"I Will"* che vede protagonista Yusra Mardini, UA (2017)¹⁶⁹

Negli anni successivi, l'impegno del marchio per le prestazioni femminili fu enfatizzato dalla campagna *"Unlike Any"*, ideata dall'agenzia creativa Droga5 in collaborazione con Georgia Hudson di Agile Films. Furono utilizzate sei atlete olimpioniche, con una forte attenzione agli stereotipi di genere. Ad ogni filmato, narrante le doti atletica di una di loro, viene assegnata una poesia creata appositamente dagli artisti del collettivo spoken word, una forma di poesia espressa oralmente incentrata sul dialogo o sul monologo.¹⁷⁰

"I nostri nuovi film hanno utilizzato la poesia su misura non solo per sottolineare la grazia delle ambasciatrici di Under Armour ma anche per contrapporla alla loro feroce tenacia.", spiega Droga5.

¹⁶⁷ Diaz, A., (2017), Refugee Athlete Yusra Mardini Joins Under Armour's Bench, Available Online: <https://adage.com/creativity/work/yusra-mardini/53042>

¹⁶⁸ Weber, F., & Larsson Olaison, U. (2017). Corporate social responsibility accounting for arising issues, Journal of Communication Management, vol.21, no.4, pp. 370-383

¹⁶⁹ Ibidem

¹⁷⁰ Droga 5 (2014). Under Armour: I Will What I Want, Droga5 <https://droga5.com/work/under-armour/>

Con l'arrivo della campagna "Unlike Any", il sito web di UA è stato completamente rivisitato. I nuovi prodotti per le donne UA venivano mostrati attraverso le foto delle nuove ambasciatrici del marchio ritratte durante i loro allenamenti direttamente nei loro contesti abituali. (Figura 22)

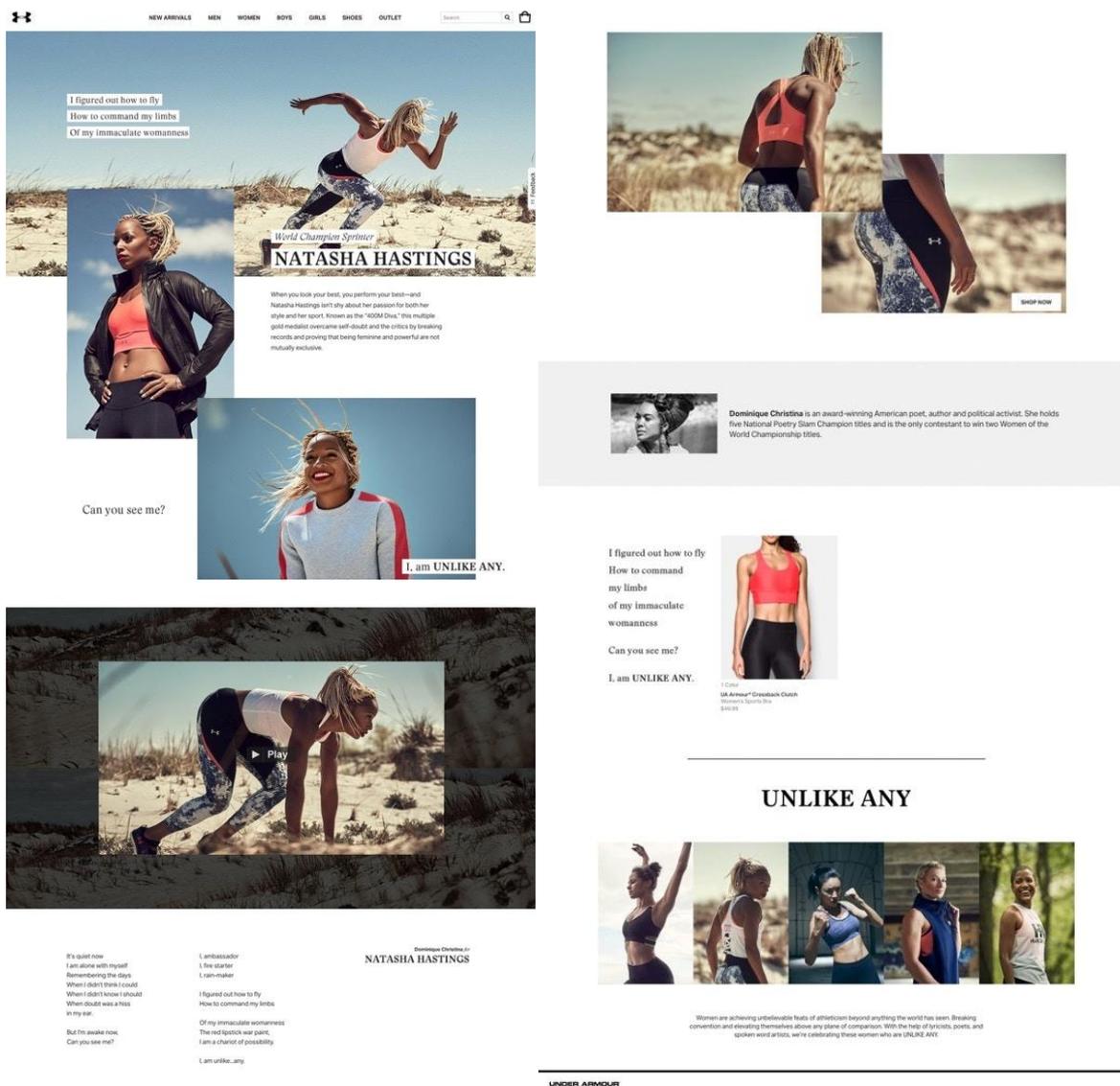


Figura 22: Sito web ufficiale UA per la categoria Donna (2017)¹⁷¹

3.3.3. Altri progetti di inclusione

UA, oltre a trasmettere messaggi di *empowerment* femminile attraverso le sue campagne, si impegna attivamente nel mettere in atto delle vere e proprie azioni a favore delle Donne.

Dentro UA è stato fondato *W.I.L.L. (Women Inspiring Leading and Living)*, il più grande *Teammate Resource Group* di UA per dare alle donne di UA la possibilità di raggiungere il loro massimo potenziale,

¹⁷¹ Droga 5 (2014). Under Armour: I Will What I Want, Droga5 <https://droga5.com/work/under-armour/>

sia a livello personale che professionale (Figura 23). L'obiettivo è fornire ai membri UA risorse, strumenti e un ambiente in cui possano prosperare e svilupparsi al meglio.¹⁷²



Figura 23: Logo di W.I.L.L. Under Armour (2023)¹⁷³

Il gruppo W.I.L.L. sostiene Girls Opportunity Alliance¹⁷⁴, un programma della Fondazione Obama, che cerca di potenziare le ragazze adolescenti di tutto il mondo attraverso l'istruzione, consentendo loro di raggiungere il loro pieno potenziale e di trasformare le loro famiglie, comunità e Paesi. In collaborazione con Under Armour, sostiene programmi globali che rafforzano le ragazze attraverso lo sport, come la Kibera Girls Soccer Academy, che è nata come squadra di calcio femminile e si è evoluta fino a fornire un'istruzione secondaria gratuita alle giovani donne a rischio e svantaggiate di Kibera, in Kenya.

Un'altra importante collaborazione di UA è con Good Sports¹⁷⁵. La missione di Good Sports è quella di offrire a tutti i bambini i benefici dello sport e dell'attività fisica per tutta la vita, fornendo attrezzature, abbigliamento e calzature ai più bisognosi. Good Sports ha riconosciuto che ci sono ancora troppi ostacoli per le ragazze e le giovani donne quando si tratta di avere l'opportunità di giocare, così ha lanciato l'iniziativa She Who Plays, progettata per sostenere un nuovo ed equo accesso allo sport per le ragazze a livello nazionale. Secondo un recente rapporto della Women's Sports Foundation, le ragazze hanno circa 1 milione di opportunità in meno di partecipare allo sport rispetto ai 4,5 milioni di opportunità che hanno i ragazzi. Anche se crescono partecipando e interessandosi allo sport, molte ragazze lo abbandonano tra gli 8 e i 12 anni. In continuità con la partnership con Good Sports, UA sosterrà questa iniziativa investendo nella fornitura di strumenti e attrezzature di cui le ragazze hanno bisogno per avere successo nello sport.

Nel 2021, in occasione della Giornata internazionale dei diritti umani, Under Armour ha annunciato il proprio sostegno a un'importante iniziativa internazionale in materia di diritti umani: *Women's Empowerment Principles*.

Nell'ambito della sua strategia di diversità, equità e inclusione, Under Armour si impegna a valorizzare le donne leader e atlete sia all'interno che all'esterno dell'azienda. UA ha sottoscritto i *Women's Empowerment Principles* delle Nazioni Unite (WEP), una serie di principi che offrono alle imprese una guida su come promuovere l'uguaglianza di genere e l'emancipazione femminile sul posto di lavoro, nel mercato e nella

¹⁷² Under armour (2023). Letter from W.I.L.L., sito uff. UA., <https://about.underarmour.com/en/womenshistorymonth.html>

¹⁷³ Ibidem

¹⁷⁴ Girls opportunity alliance (2023). Sito ufficiale girls opportunity alliance. <https://www.obama.org/girlsopportunityalliance/about/>

¹⁷⁵ Good Sports (2023). Sito ufficiale Good sports <https://www.goodsports.org/>

comunità. Entrando a far parte della comunità WEP¹⁷⁶s, l'ex CEO di UA segnala l'impegno a favore di questa agenda ai più alti livelli dell'azienda e a lavorare in modo collaborativo in reti *multistakeholder* per promuovere pratiche aziendali che favoriscano l'emancipazione delle donne. Tra queste, la parità di retribuzione per un lavoro di pari valore, le pratiche della catena di approvvigionamento che rispondono alle esigenze di genere e tolleranza zero contro le molestie sessuali sul posto di lavoro.¹⁷⁷

Oltre alle molteplici partnership, UA ospita anche internamente attività di *empowerment* femminile come "*Hype Headquarters*", un'esperienza interattiva ospitata a Philadelphia, per stimolare le giovani atlete a continuare il loro percorso sportivo e aiutarle a trovare la fiducia necessaria per competere ai massimi livelli sul campo.

Hype Headquarters è solo un tassello del più ampio impegno di Under Armour per l'accesso allo sport, volto ad abbattere le barriere e a creare opportunità per milioni di giovani. L'esperienza è stata caratterizzata da una serie di esercizi e attività per rafforzare la fiducia in se stesse, dal "*Tunnel della positività*" (Figura 24), in cui le atlete hanno potuto attraversare un corridoio di parole di incoraggiamento e di ispirazione, alla sessione "*Push Play*", in cui i partecipanti hanno scelto la canzone che li avrebbe fatti scatenare e li avrebbe portati a giocare al massimo.¹⁷⁸

UA, al fine di promuovere ed incentivare sempre più la sua attenzione ai giovani e alle donne, si impegna con passione ad aiutare i giovani atleti a sbloccare il loro vantaggio e a metterli in grado di affrontare il loro viaggio verso la competizione. Attraverso l'impegno di Access to Sport e iniziative come Hype Headquarters, il marchio alimenta la fiducia in sé stessi negli atleti in giovane età, in modo che possano forgiare la propria strada verso la grandezza e abbracciare il viaggio per diventare l'atleta che nessuno si aspettava.¹⁷⁹

¹⁷⁶ WEPs (2023). Sito ufficiale WEPs <https://www.weps.org/about>

¹⁷⁷ Under Armour (2021). Under Armour stands for equality by supporting women's empowerment principles and better work, sito uff. UA. <https://about.underarmour.com/en/stories/2021/12/under-armour--stands-for-equality--by-supporting-women-s-empower.html>

¹⁷⁸ Under Armour (2022). Under Armour sparks confidence in young female atlete, sito uff. UA.

<https://about.underarmour.com/en/stories/2022/10/under-armour-sparks-confidence-in-young-female-athletes.html>

¹⁷⁹ Ibidem

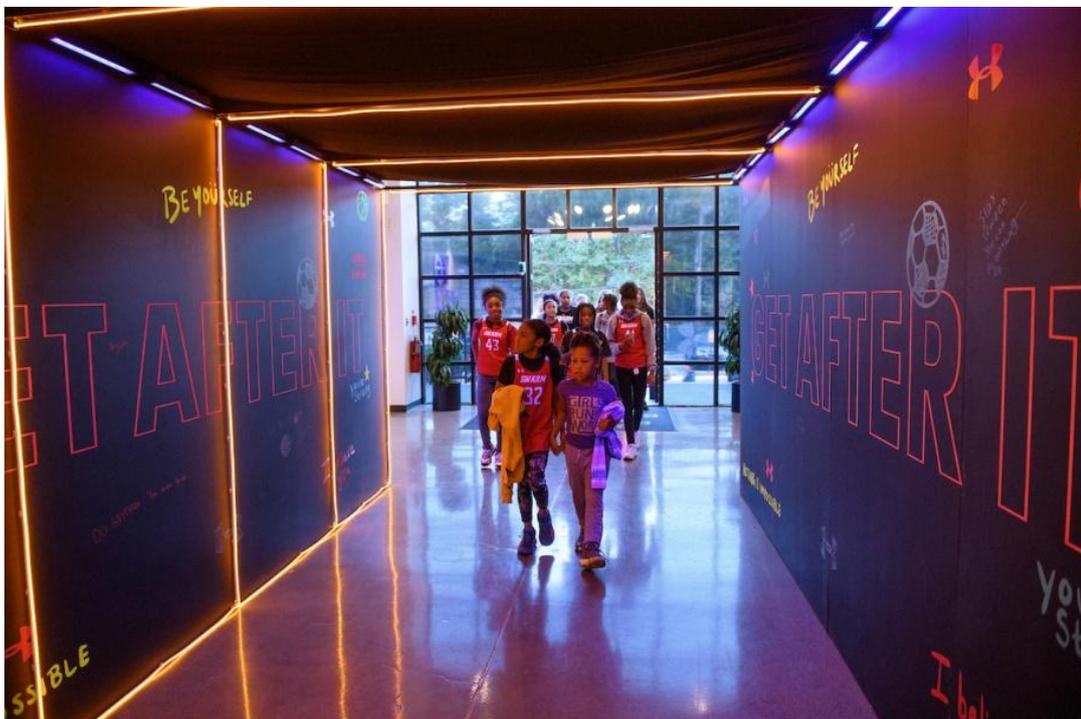


Figura 24: Le giovani atlete durante l'attività *Hype Headquarters* attraversano il "Tunnel della positività"¹⁸⁰

La completezza e la complessità dell'attività messe in campo da UA per promuovere il proprio *brand activism* fanno di questo marchio un esempio unico a livello mondiale.

3.4. Conclusioni

In conclusione, Under Armour rappresenta un caso studio significativo per l'analisi del *Brand activism* sociale nelle questioni legate alle donne. L'azienda ha dimostrato un impegno costante nel promuovere l'*empowerment* femminile e l'uguaglianza di genere attraverso varie iniziative e campagne di marketing.

In primo luogo, Under Armour si è distinto per la sua campagna "I Will What I Want" che ha sfidato gli stereotipi di genere e ha incoraggiato le donne a perseguire i propri obiettivi senza lasciarsi intimidire. Attraverso testimonial forti e ispiratrici come Misty Copeland e Yusra Mardini, Under Armour ha trasmesso un messaggio di fiducia e determinazione alle donne di tutto il mondo.

Inoltre, Under Armour ha sostenuto attivamente atlete femminili attraverso programmi di sponsorizzazione e collaborazioni con organizzazioni sportive femminili. Questo impegno tangibile ha contribuito a rompere le barriere di genere nello sport e a promuovere l'equità nelle opportunità per le donne.

Questo approccio attivo di Under Armour nel promuovere l'uguaglianza di genere e nel sollevare le questioni che riguardano le donne ne fa un caso studio interessante nel contesto del *Brand activism* sociale. Attraverso la loro coerenza e impegno nel supportare le donne, Under Armour ha dimostrato di essere un *brand* che va

¹⁸⁰ Under Armour (2022). Under Armour sparks confidence in young female athletes, sito uff. UA. <https://about.underarmour.com/en/stories/2022/10/under-armour-sparks-confidence-in-young-female-athletes.html>

oltre il semplice profitto, mettendo in primo piano i valori sociali e contribuendo a plasmare una cultura più inclusiva e equa per le donne.

Conclusioni

Il presente elaborato, strutturato in tre capitoli, è incentrato sull'analisi dell'attuale fenomeno del *Brand Activism* nel mercato moderno, con un focus sul *Brand Activism* sociale femminile.

L'elaborato ha analizzato questo fenomeno partendo dalla sua storia, dalle sue varie forme di applicazione per poi approfondire i rischi e la strategia da usare per ottimizzare il risultato. L'analisi si focalizza poi sul *Brand Activism* Sociale con un'attenzione particolare sul nuovo fenomeno del *femvertising*. Si conclude poi con un esempio concreto il *case study* di Under Armour, mostrando così come valori concreti e intenzioni sincere sono la chiave per creare una connessione con i consumatori.

Le conclusioni di questa analisi hanno dimostrato come il marketing si è evoluto passando da un insieme di strategie mirate alla valorizzazione dei prodotti e dei servizi ad un marketing incentrato sul voler coniugare strategie aziendali e di prodotto con la sensibilità sociale dei consumatori. I consumatori, oggi più che in passato, vengono posti al centro e sentono il forte bisogno di identificarsi in un *brand* per poter esteriorizzare i propri valori e principi.

È stato anche dimostrato, attraverso questo elaborato, che i *brand* devono comunicare in modo autentico l'adozione di una posizione chiara sulle questioni sociali per riuscire a connettersi a livello emotivo con i consumatori¹⁸¹. I brand non devono affrontare argomenti "caldi" di natura socio-politica con il solo fine di aumentare i profitti perché, così facendo, rischiano fenomeni come il *Woke Washing*, ovvero la percezione del loro *Brand Activism* come non autentico e falso, e *Brand Shaming*, ovvero il declino dell'immagine e della reputazione del *brand*.

Tra le diverse forme del *Brand Activism*, l'elaborato si è concentrato sull'attivismo sociale nelle questioni che comprendono l'uguaglianza di genere e la lotta contro gli stereotipi di genere. Si è introdotto il nuovo fenomeno del *femvertising*, pubblicità mirata a celebrare le donne e il loro ruolo nella società, dimostrando di essere un fattore cruciale di influenza sulle vendite delle aziende che lo praticano. Si è mostrato come l'*empowerment* femminile sia diventato più presente nella pubblicità delle aziende e nelle loro campagne di comunicazione.

Attraverso il *case study* Under Armour, si ha avuto una prova concreta dell'efficienza dello strumento del *Brand Activism* come leva per migliorare il posizionamento dell'azienda sul mercato delle vendite dell'abbigliamento sportivo. La strategia di utilizzare il *femvertising* per ridefinire la *brand image* ha portato Under Armour a vincere la sfida, ottenendo una crescita concreta e costante dell'azienda.

A livello generale, il marketing moderno si muove sempre più verso strumenti e variabili legati a percezioni e parametri più di tipo qualitativo che quantitativo. Questi fenomeni di marketing valoriale hanno portato una maggiore attenzione su aspetti della Società ponendoli al centro degli obiettivi strategici aziendali.

¹⁸¹ Kotler, P. and Sarkar, C. (2020) Brand Activism. Hoepli. Available at: <https://www.perlego.com/book/1978737/brand-activism-dal-purpose-allazione-pdf>

Questo marketing valoriale ha una forte potenzialità in quanto permette una maggiore percezione e presa di coscienza da parte della Società su temi e argomenti importanti ed attuali: l'evoluzione delle aziende che lo praticano crea un effetto virtuoso sull'intera Società.

Con riferimento a questi temi e come riferimento conclusivo dell'analisi svolta cito infine le parole della tennista Serena Williams che esorta le persone ad agire secondo i propri personali principi: *"Voglio che sappiate che essere forti non è mai facile. Non in questo mondo in cui viviamo... Difendersi non sarà facile, ma alla fine viene sempre rispettato. Queste sono le persone che hanno fatto la differenza in questo mondo, le persone che si battono per ciò che è giusto. Se si guarda alla Storia, queste sono le persone che si ricordano davvero¹⁸²."*

¹⁸² Susan Devaney (2020). 15 inspirational quotes from the formidabile Serena Williams, British Vogue.
<https://www.vogue.co.uk/arts-and-lifestyle/gallery/serena-williams-quotes>

Bibliografia:

Abitbol, A., & Sternadori, M. (2016). You act like a girl: An examination of consumer perceptions of femvertising. *Quarterly Review of Business Disciplines*, 3(2), 117-138.

Accenture. (2018). Brand Purpose. Accenture Insights. <https://www.accenture.com/us-en/insights/strategy/brand-purpose>

Akestam, Nina, Sara Rosengren, and Micael Dahlen. 2017. "Advertising "Like a Girl": Toward a Better Understanding of "Femvertising" and Its Effects." *Psychology and Marketing*

Anson, A. (2019). The President Stole Your Land: Public Lands and the Settler Commons. *Western American Literature*, 54(1), 49–62. <https://www.jstor.org/stable/26710663>

Archer, D., Iritani, B., Kimes, D. D. & Barrios, M. (1983). 'Face-ism: Five studies of sex differences in facial prominence'. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(4), 725–735.

ARE (Agenzia federale per lo sviluppo regionale). (1987). Brundtland Report <https://www.are.admin.ch/are/it/home/media-e-pubblicazioni/pubblicazioni/sviluppo-sostenibile/brundtland-report.html>

Aziz, A. and Jones, B. (2016) *Good Is the New Cool*. [edition unavailable]. Regan Arts. Available at: <https://www.perlego.com/book/783205/good-is-the-new-cool-market-like-you-give-a-damn-pdf> (Accessed: 26 May 2023).

Becker-Herby, Elisa. (2013). "The Rise of Femvertising: Authentically Reaching Female Consumers." Masters Thesis, Minneapolis and Saint Paul: University of Minnesota.

Beer, J. (2017), Under Armour Welcomes Syrian Refugee Olympian Yusra Mardini To Its Brand Team. Available Online: <https://www.fastcompany.com/40485257/under-armourwelcomes-syrian-refugee-olympian-yusra-mardini-to-its-brand-team>

Bilhar, F. P., Barth, M., Wissman, D., & Sanfelice, G. R. (2020). Em destaque: a visibilidade feminina na campanha "Highlight the Remarkable". *Revista Artemis*, 29(1), 338

Brownell, K. D., & Warner, K. E. (2009). The perils of ignoring history: Big Tobacco played dirty and millions died. How similar is Big Food?. *The Milbank quarterly*, 87(1), 259–294.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-0009.2009.00555.x>

Cone Communications. (2015). "Ebiquity Global CSR study". *Convenzione sulla Diversità Biologica*.
https://www.porternovelli.com/wp-content/uploads/2021/01/20_2015-Cone-Communications-Ebiquity-Global-CSR-Study.pdf

Cone Communications. (2017). "Brands Taking Stands: The Power of Purpose-Driven Marketing to Fuel Business and Social Impact". *Convenzione sulla Diversità Biologica*. <https://www.cbd.int/doc/case-studies/inc/cs-inc-cone-communications-en.pdf>

Crossland, D. (2019), Yusra Mardini: Syrian girl who swam to freedom sheds light on horror of refugee crisis in book, Available Online: <https://www.thenational.ae/world/mena/yusramardini-syrian-girl-who-swam-to-freedom-sheds-light-on-horror-of-refugee-crisis-in-book1.71941>

Diaz, A.,(2017), Refugee Athlete Yusra Mardini Joins Under Armour's Bench, Available Online:
<https://adage.com/creativity/work/yusra-mardini/53042>

Drake, V. E. ,2017. "The Impact of Female Empowerment in Advertising (Femvertising)", *Journal of Research in Marketing*, Vol. 7, no. 3, pp. 593-599

Fabio Ancarani, Michele Costabile and Kevin L. Keller (2014) *Marketing management*. Pearson. Available at: <https://www.perlego.com/book/2671196/marketing-management-pdf>

Frost & Sullivan. (2020). "Global Female Income to Reach \$24 Trillion in 2020, Says Frost & Sullivan". *PR Newswire*. <https://www.prnewswire.com/in/news-releases/global-female-income-to-reach-24-trillion-in-2020-says-frost-amp-sullivan-846488109.html>

Goffman, E. ,(1976). *Gender Advertisements*. London: MacMillan Press

Hunt, Alexandra Rae, and Michael Serazio. 2017. "Selling Empowerment: A Critical Analysis of Femvertising." BA diss., Boston College. Accessed 12 December 2017. <http://hdl.handle.net/2345/bc-ir:107483>

Investors news detail (2007). Nike, inc. reaches agreement to acquire Umbro. Nike off. <https://investors.nike.com/investors/news-events-and-reports/investor-news/investor-news-details/2007/NIKE-Inc-Reaches-Agreement-to-Acquire-Umbro/default.aspx>

Johnston, J., & Taylor, J. 2008. "Feminist Consumerism and Fat Activists: A Comparative Study of Grassroots Activism and the Dove Real Beauty Campaign". *Signs: Journal of Women in Culture and Society*, Vol 33, no. 4, pp. 941-966

Kapferer, J.N, 2012. "The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking", 5th edition.

Kaushal, S., & Kumar, R, 2016. "Influence of Attitude Towards Advertisement on Purchase Intention: Exploring the Mediating Role of Attitude Towards Brand Using SEM Approach IUP", *Journal Of Marketing Management*, Vol. 15, no. 4, pp. 45-59

Kotler & Sarkar (2018) Branshaming. The kid vs. The NRA. *The marketing Journal*.

Kotler, P. and Lee, N. (2011) *Corporate Social Responsibility*. 1st edn. Wiley. Available at: <https://www.perlego.com/book/1007045/corporate-social-responsibility-doing-the-most-good-for-your-company-and-your-cause-pdf> .

Kotler, P. and Sarkar, C. (2020) *Brand Activism*. Hoepli. Available at: <https://www.perlego.com/book/1978737/brand-activism-dal-purposse-allazione-pdf>

Kraft, Patrick; Lee, Jason W. (2009), Protecting the House of Under Armour- *Sport Marketing Quarterly*; Morgantown Vol. 18, Fasc. 2

Mc Kinsey & Company(2022). *Women in the workplace*, Mc Kinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/diversity%20and%20inclusion/women%20in%20the%20workplace%202022/women-in-the-workplace-2022.pdf>

McArthur, L. Z., & Resko, B. G., 1975. "The portrayal of men and women in American television commercials". *The Journal of Social Psychology*, 97(2), 209–220.

McKinsey & Company. (2015). "How Advancing Women's Equality Can Add \$12 Trillion to Global Growth". McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/employment-and-growth/how-advancing-womens-equality-can-add-12-trillion-to-global-growth>

Michael J. Silverstein, Kate Sayre (2009). *The female economy*, Harvard Business Review. <https://hbr.org/2009/09/the-female-economy>

Neema Varghese & Navin Kumar, 2022. "Feminism in advertising: Irony or revolution? A critical review of femvertising", *Feminist Media Studies*

Nielsen. (2019). "Attention Marketers: U.S. Women Are Eager to Hear from You". Nielsen Insights. <https://www.nielsen.com/it/insights/2019/attention-marketers-u-s-women-are-eager-to-hear-from-you/>

Nielsen. (2019). "Women: Primed and Ready for Progress". Nielsen Insights. <https://www.nielsen.com/it/insights/2019/women-primed-and-ready-for-progress/>

Press release (2012), Under Armour. <https://about.underarmour.com/content/ua/about/en/stories/press-releases/release.11591.html>

Press Release (2021). Adidas to sell reebok to Authentic Brands group, Adidas off. <https://www.adidas-group.com/en/media/news-archive/press-releases/2021/adidas-sell-reebok-authentic-brands-group/>

Schawbel, D. (2015). 10 New Findings About the Millennial Consumer. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/danschawbel/2015/01/20/10-new-findings-about-the-millennial-consumer/?sh=7e291e846c8f>

Subramanian, R., & Gopalakrishna, P. (2012). Under Armour. *Strategic Management and Business Policy*.

Sustainability impact report ,Under armour (2021). <https://about.underarmour.com/en/Purpose/Sustainability/2021SustainabilityImpactReport.html>

Smith, C. (1994). The new corporate philanthropy. *Harvard business review*, 72(3), 105-114.

Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, Alan N. Hoffman, and Charles E. Bamford, (2018); *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability*, 15th Edition published by Pearson Education

Under Armour (2006). Annual Report, UA. <https://underarmourinc.gcs-web.com/static-files/9995815a-29c8-404a-9cde-7896ee4aab26>

Under Armour (2007). Toronto maple leafs & Under Armour reach sponsorship agreement, Press release, UA, 2007 <https://about.underarmour.com/content/ua/about/en/stories/press-releases/release.11106.html>

Under Armour (2014). Third quarter (Q3) 2014 Report, pag.6, Under Armour. <http://www.uabiz.com/static-files/f8072482-6113-46fc-a221-307ede3fb568>

Under Armour (2014). Under Armour signs American Ballet Theatre Soloist Misty Copeland, Press release, Under Armour. <https://about.underarmour.com/content/ua/about/en/stories/press-releases/release.11726.html>

Under Armour (2015). Fourth Quarter (Q4) 2015 Report, pag. 18 <http://www.uabiz.com/static-files/4d236c3c-145c-4d0a-8f57-60912a2586e4>

University of Leeds. (2008, February 16). Sheep In Human Clothing: Scientists Reveal Our Flock Mentality. *ScienceDaily*. Retrieved May 28, 2023 from www.sciencedaily.com/releases/2008/02/080214114517.htm

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.

Weber, F., & Larsson Olaison, U. (2017). Corporate social responsibility accounting for arising issues, *Journal of Communication Management*, vol.21, no.4, pp. 370-383

Zawisza-Riley, M. (2019). *Advertising, Gender and Society: A Psychological Perspective* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315144306>

Zheng Li, (2022); The Analysis of the Reasons for the Success of the Under Armour Brand Based on “SWOT” and Porter’s Five Forces-, Advances in Economics, Business and Management Research, volume 652

Sitografia:

Activist Brands. (2019.). The ROI of Brand Activism: Unilever's Latest Findings. Activist Brands.
<https://www.activistbrands.com/the-roi-of-brand-activism-unilevers-latest-findings/>

Adidas (2023). Sito ufficiale Adidas <https://www.adidas.it/>

Aerie Continues To Include Authentic Disability Representation: Ali Stroker Joins #AerieREAL Role Model Family, Sarah Kim, 2020, Forbes; Diversity, equity & inclusion

Always (2023).Sito ufficiale di Always: <https://www.always.com/en-us>

Berry, L. L. (1999). Discovering the soul of service. New York: The Free Press.

Bleacherreport (2008).Limited profitability: Nike sells Bauer Hockey, Bleacherreport.
<https://bleacherreport.com/articles/10587-limited-profitability-nike-sells-bauer-hockey>

Bloomberg. (2018). Kaepernick Campaign Created \$43 Million in Buzz for Nike So Far. Bloomberg.
<https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-09-04/kaepernick-campaign-created-43-million-in-buzz-for-nike-so-far>

Brut America (2018) The NRA made its ad-now this Parkland student is clapping back with an unyielding reply, Twitter. <https://twitter.com/brutamerica/status/971828370282565633>

Business Wire. (2020). "Aerie Introduces Eight New AerieREAL Role Models to Inspire You to Make 2020 the Year of Change". Business Wire. <https://www.businesswire.com/news/home/20200123005191/en/Aerie-Introduces-Eight-New-AerieREAL-Role-Models-to-Inspire-You-to-Make-2020-the-Year-of-Change>

Campaigns of the world (2020). Nike Dream Crazier, youtube:
<https://www.youtube.com/watch?v=zWfX5jeF6k4>

Catalyst (2022). Women's earnings – The pay gap: Quick Take, Catalyst.

<https://www.catalyst.org/research/womens-earnings-the-pay-gap/>

CBS mornings (2018) Florida school shooting survivors take movement nationwide, Youtube.

<https://www.youtube.com/watch?v=Ejze6-2lLAc>

Classic vintage 1980 Playnoy occhiali da sole, Annuncio di playboy magazine

<https://www.etsy.com/it/listing/1265921893/classic-vintage-1980-playboy-occhiali-da>

CNBC (2018) How Gen z activists have changed the conversation around guns, CNBC.

<https://www.cnn.com/2018/03/14/how-gen-z-activists-have-changed-the-conversation-around-guns.html>

Collater.al. (2018). Nike e Colin Kaepernick: l'evoluzione della pubblicità. Collater.al.

<https://www.collater.al/nike-colin-kaepernick-adv/>

Curiosando nel passato 70-80-90 (2017). Fabergé Brut 33 pubblicità anni 70

<https://curiosando708090.altervista.org/faberge-brut-33-nostro-profumo-dal-1964/>

Daniel Roberts & Analee Kasudia (2015). This chart shows how far Adidas has fallen in footwear, Fortune.

<https://fortune.com/2015/06/05/adidas-footwear-fall/>

Dicks sporting goods (2023). UA-curbiside pickup available at dick's, sito ufficiale Dicks sporting goods

<https://www.dickssportinggoods.com/c/under-armour>

Droga 5 (2014). UA: I will what i want, Droga5 <https://droga5.com/work/under-armour/>

Droga 5 (2016). UA: Rule Yourself, Droga5 <https://droga5.com/work/rule-yourself/>

Droga5 (2014). UA: I will what i want, Droga5. <https://droga5.com/work/under-armour/>

E. J. Schultz (2014) "Ad age's 2014 marketer of the year: Under Armour", Ad Age

Edelman (2022) 2022 Edelman Trust Barometer <https://www.edelman.com/trust/2022-trust-barometer>

Edelman (2023) Companies must not stay silent. Edelman Insights.
<https://www.edelman.com/insights/companies-must-not-stay-silent>

Edelman. (2018). 2018 Edelman Trust Barometer. <https://www.edelman.com/trust/2018-trust-barometer>

Femvertising awards (2018). Sito ufficiale Femvertising awards: <https://www.femvertisingawards.com/>.

Fuse Marketing. (2015). Future Consumers' Views on Cause Marketing & Social Activism. Fuse Marketing Thought Leadership. <https://www.fusemarketing.com/thought-leadership/future-consumers-views-cause-marketing-social-activism/>

Gartner for Marketers [Youtube] (2018). The gangster marketing move of 2018
<https://www.youtube.com/watch?v=qLXzPDteFks>

Gender Displays (2009). Theory Goffman, Genderdisplays <https://genderdisplays.wordpress.com/theory/>

Girls opportunity alliance (2023). Sito ufficiale Girls opportunity alliance.
<https://www.obama.org/girlsoportunityalliance/about/>

Giulia Guido (2018). Highlight the remarkable: Stabulo evidenzia le donne, Collateral Magazine.
<https://www.collater.al/highlight-the-remarkable-stabulo/#:~:text=Una%20delle%20pubblicit%C3%A0%20mostra%20la,sulla%20Terra%20dell'Apollo%2011.>

Good sports (2023). Sito ufficiale Good sports. <https://www.goodsports.org/>

HuffPost. (2015). "Why That 'Like A Girl' Super Bowl Ad Was So Groundbreaking". HuffPost.

Incomnia (2021) Evoluzione della donna e ruolo della donna nelle pubblicità, Incomnia group
<https://incomnia.it/evoluzione-e-ruolo-della-donna-nella-pubblicita/>

Jay Curley (2019). The 6P's of Brand Activism, LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/6ps-brand-activism-jay-curley/>

Kim, S. (2020). "Aerie Leads The Way In Disability Representation". Forbes.

<https://www.forbes.com/sites/sarahkim/2020/01/31/aerie-disability-representation/?sh=59564fb150bd>

La Repubblica (2018) USA centinaia di migliaia in corteo contro le armi: mai così tanti dai tempi del Vietnam, la Repubblica https://www.repubblica.it/esteri/2018/03/24/news/marcia_contro_armi_washington-192148281/

La Stampa (2017). Kendall Jenner e lo spot Pepsi poi ritirato: quando la protesta diventa una banalità. La Stampa. <https://www.lastampa.it/spettacoli/showbiz/2017/04/17/news/kendall-jenner-e-lo-spot-pepsi-poi-ritirato-quando-la-protesta-diventa-una-banalita-1.34613429/>

La Stampa. (2018). Nike sceglie atleta anti-Trump come testimonial: scarpe in fiamme sui social per protesta. La Stampa.

https://www.lastampa.it/esteri/2018/09/04/video/nike_sceglie_atleta_anti_trump_come_testimonial_scarpe_in_fiamme_sui_social_per_protesta-183079/

Madelyn Chung (2015). Gisele Bundchen joins Misty Copeland and more in New Under Armour Campaign, Huffpost. <https://www.huffpost.com/archive/ca/entry/gisele-bundchen-joins-misty-copeland-and-more-in-new-under-armour n 7801270>

Mirimar US (2014). Will beats the noise, Mirimar Us. <https://www.mirimarus.com/will-beats-noise>

Mirimar Us (2014). Will beats the noise, Mirimar Us: <https://www.mirimarus.com/will-beats-noise>

Nancy Cooper (2022). America's most trustworthy companies 2022, Newsweek.

<https://www.newsweek.com/americas-most-trustworthy-companies-2022/textiles-clothing-luxury-goods>

Nbc news (2008). Under Armour steps into footwear field, Nbc news.

<https://www.nbcnews.com/id/wbna22918627>

Nike (2023). Sito ufficiale Nike <https://www.nike.com/it/>

NRF (National Retail Federation). (2017). Who is Gen Z? NRF Blog. <https://nrf.com/blog/who-gen-z>

Oster, E. (2017). Under Armour Finds a Remarkable New Ad Star in Teenage Refugee Olympian Yusra Mardini, Available Online: <https://www.adweek.com/brand-marketing/underarmour-finds-a-remarkable-new-ad-star-in-teenage-refugee-olympian-yusra-mardini/>

Outside business journal, (2004). Dick's to purchase Galyans for reported \$362 million.
<https://www.outsidebusinessjournal.com/brands/dicks-to-purchase-galyans-for-reported-362-million/>

Patagonia (2023). Sito ufficiale Patagonia: <https://eu.patagonia.com/it/it/activism/>

Patagonia (2023). Sito ufficiale Patagonia: <https://www.patagonia.com/home/>

Phalguni Soni (2014). Under Armour: the nature of its business, product portfolio, Yahoo Finance.
<https://finance.yahoo.com/news/under-armour-nature-business-product-130043068.html>

Phalguni Soni (2016). Nike posts revenue growth at the lower end of its guidance, Yahoo Finance.
https://finance.yahoo.com/news/nike-posts-revenue-growth-lower-130741026.html?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xILmNvbS8&guce_referrer_sig=AQAAAEA3aaSyIJbVINTmDhXNmHpee0GbJX7JvkumASbTIJqc_1kNqu5m1Ef9gspISHv8aMVXYoM4jr17bIh5QAIaVHjAigjiQOKtXCehpkKgFdD_HoY5eqgsxfby93DflHI-kWmDeSOSboQVSV-EtcieLpmJOnMkP8AExiPvBvnykmr

R.Liberatore (2020). Greta Thunberg, Open. <https://www.open.online/temi/greta-thunberg/>

Reebok (2023). Sito ufficiale Reebok <https://www.reebok.eu/it-it/>

She Media (2023). Sito ufficiale She knows Media: <https://www.shemedia.com/>.

She Media (2023). The UA story: 2005-2006, sito ufficiale UA, 2023 [History \(underarmour.com\)](https://www.underarmour.com/history)

Skey, Samantha. (2015). "Iblog Magazine She Knows Femvertising Feature." She Knows Media, March 10, 2018.

http://cdn.sheknows.com/corporate.sheknows.com/production/nodes/attachments/24521/iBlog_Magazine-SheKnows-FemvertisingFeature.pdf?1429105587

Sondaggio She knows Media, Femvertising, 2014: <https://www.shemedia.com/>.

Terry Lefton (2016). Protect this house fired up UA's marketing, Sport

Under Armour (2010). No matter what, sweat every day. I will, youtube: [No Matter What Sweat Every Day - YouTube](#)

Under Armour (2014) I will what i want, Gisele Bündchen, youtube: [Gisele Bündchen - I WILL WHAT I WANT - YouTube](#)

Under Armour (2014). I will what i want, Misty Copeland, youtube: [Misty Copeland I WILL WHAT I WANT - YouTube](#)

Under Armour (2016). Rule Yourself' Team USA ginnastica artistica, UA, Youtube. [Woman's Gymnastics: Where Grace Meets Power - YouTube](#)

Under Armour (2017), I Will, Yusra Mardini, UA, youtube <https://www.youtube.com/watch?v=3UOnXQFgQN4>

Under Armour (2021). Under Armour stands for equality by supporting women's empowerment principles and better work, sito uff. UA. <https://about.underarmour.com/en/stories/2021/12/under-armour--stands-for-equality--by-supporting-women-s-empower.html>

Under Armour (2022). Creating more access to sport for the next generation of athletes, sito off. Under Armour. <https://about.underarmour.com/en/creating-more-access-to-sport-for-the-next-generation-of-athlete.html>

Under Armour (2022). Purpose, Impact, Under armour: <https://about.underarmour.com/en/Purpose/impact.html>

Under Armour (2022). UA celebrates the start of 2022 MLB season, sito ufficiale UA.

<https://about.underarmour.com/en/stories/2022/04/under-armour-celebrates-the-start-of-the-2022-mlb-season-.html>

Under Armour (2022). Under Armour announces Stephanie Linnartz as President and CEO, sito uff. UA.

<https://about.underarmour.com/en/stories/2022/12/under-armour-announces-stephanie-linnartz-as-president-and-ceo.html>

Under Armour (2022). Under Armour sparks confidence in young female athlete, sito uff. UA.

<https://about.underarmour.com/en/stories/2022/10/under-armour-sparks-confidence-in-young-female-athletes.html>

Under Armour (2022). Newsweek recognize Under Armour on most trustworthy companies 2022 list, sito uff. Under Armour. <https://about.underarmour.com/en/stories/2022/05/newsweek-recognizes-under-armour-on-most-trustworthy-companies-2.html>

Under Armour (2023). Purpose, Diversity-equity-inclusion, UA.

<https://about.underarmour.com/en/Purpose/diversity-equity-inclusion.html>

Under Armour (2023). The UA story:1996-1998, sito ufficiale UA [History \(underarmour.com\)](https://www.underarmour.com/history)

Under Armour (2023). UA Armour Vent™, sito uff. UA <https://www.underarmour.com/en-us/t/technology/>

Under Armour (2023). UA ColdGear Infrared®, sito uff. UA <https://www.underarmour.com/en-us/t/technology/>

Under Armour (2023). UA ColdGear®: stay warm in black, sito uff. UA <https://www.underarmour.com/en-us/t/technology/>

Under Armour (2023). UA Purpose, sito uff. Under Armour, 2023 [Purpose \(underarmour.com\)](https://www.underarmour.com/purpose)

Under Armour (2023). UA Recharge®, sito uff. UA <https://www.underarmour.com/en-us/t/technology/>

Under armour (2023).Letter from W.I.L.L, sito uff. UA,.

<https://about.underarmour.com/en/womenshistorymonth.html>

Under Armour (2023).UA CoolSwitch®, sito uff. UA <https://www.underarmour.com/en-us/t/technology/>

Under Armour (2023).Under Armour and city schools celebrate project rampart commitment to inspiring and investing in student athletes, sito off, Under Armour.

<https://about.underarmour.com/en/stories/2023/02/under-armour-and-city-schools-celebrate-project-rampart.html>

Under Armour, (2022). Empowering the next generation to be the athlete no one saw coming, sito uff. UA.

<https://about.underarmour.com/en/stories/2022/09/empowering-the-next-generation-to-be-the-athlete-no-one-saw-comi.html>

W propaganda (2015). Memories of the '80 – women, advertising and sexism, W propaganda.

<https://waheedaharris.wordpress.com/2015/09/03/memories-of-the-80s-women-advertising-sexism/>

WEPS (2023). Sito ufficiale WEPS, 2023 <https://www.weps.org/about>

Wikipedia (2023). Definizione di “bene comune”, sito ufficiale Wikipedia

https://it.wikipedia.org/wiki/Bene_comune

Youtube (2017). Full Pepsi commercial starring Kendall Jenner, youtube:

<https://www.youtube.com/watch?v=uwvAgDCOdU4>

Zampaglione (2018).Basta stragi. Gli studenti americani in sciopero contro le armi, la Repubblica.

https://www.repubblica.it/esteri/2018/03/14/news/studenti_marcia_protesta_armi_stati_uniti_strage_florida_parkland-191295536/