



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea Magistrale o Specialistica in Economia e Management

**Green Lap: Sostenibilità, Rebranding e
Trasformazione del Marketing nella Formula 1**

**Green Lap: Sustainability, Rebranding, and the
Transformation of Marketing in Formula 1**

Relatore:
Prof. Silvio Cardinali

Tesi di Laurea di:
Riccardo Mancinelli

Anno Accademico 2025 – 2026

Indice

INTRODUZIONE	5
 CAPITOLO 1: LA FORMULA 1 COME ECOSISTEMA DI MARKETING GLOBALE	
10	
1.1 Il modello di business: struttura, governance e flussi economici.....	10
1.1.1 L'arrivo di Liberty Media: quando un'azienda dei media compra uno sport.....	11
1.1.2 Come si distribuisce il denaro: prize money e Concorde Agreement.....	12
1.2 Il pubblico: come cambia chi guarda la Formula 1.....	14
1.2.1 Drive to Survive e il cosiddetto effetto Netflix	15
1.2.2 I numeri della trasformazione demografica	16
1.2.3 Perché tutto questo conta per il marketing dei team.....	17
1.3 Lo sponsorship nel motorsport: logiche, valore e brand congruence.....	21
1.3.1 Cosa dice la letteratura	21
1.3.2 Perché la F1 è un veicolo diverso dagli altri	22
1.3.3 Il concetto di brand congruence e la sua centralità per questa tesi.....	23
1.4 Il tabacco e la Formula 1: una storia da conoscere bene.....	25
1.4.1 Il 1968: quando tutto cambia.....	26
1.4.2 Gli anni d'oro: sigarette sulle livree di tutto il mondo	26
1.4.3 La partnership Marlboro-Ferrari: un caso a parte	27
1.5 La fine di un'era: dal bando del tabacco alla crisi di identità.....	29
1.5.1 La normativa e i suoi aggiramento	29
1.5.2 La crisi di posizionamento degli anni 2010	30
1.5.3 L'arrivo di Liberty Media: una discontinuità necessaria.....	31
 CAPITOLO 2: SOSTENIBILITÀ COME STRATEGIA: DALLA REGOLAMENTAZIONE AL REBRANDING	
37	
2.1 Green marketing e sustainability branding: un campo in evoluzione.....	37
2.1.1 Dalle origini al dibattito contemporaneo	38
2.1.2 Sustainability branding: quando i valori diventano identità	39
2.1.3 CSR e Stakeholder Theory: il contesto istituzionale	40
2.2 Il greenwashing: storia di un concetto scomodo	42
2.2.1 Alle origini del termine	43
2.2.2 I Sette Peccati: uno strumento diagnostico	44

2.2.3 Greenwashing nel motorsport: le critiche accademiche	45
2.2.4 Un'analisi più sfumata: il continuum tra facciata e autenticità	48
2.3 La strategia Net Zero 2030: dati, strumenti e contraddizioni	49
2.3.1 Cosa si misura e come: il perimetro delle emissioni	49
2.3.2 La rivoluzione tecnologica delle power unit	50
2.3.3 Logistica: il problema più difficile	51
2.3.4 Fabbriche e strutture fisse: dove i progressi sono più rapidi	52
2.3.5 I numeri: 26% o 35%? Una questione metodologica	53
2.4 Gli sponsor: mappa di una trasformazione	56
2.4.1 La nuova mappa degli sponsor nel 2026	56
2.4.2 Perché le aziende tech sono entrate nel paddock	58
2.4.3 Il fintech e i nuovi ingressi	59
2.4.4 Il caso Aramco: la contraddizione che non si risolve	60
2.4.5 LVMH e BWT: la sostenibilità che funziona	61
2.5 Il rebranding dei team: livree, narrativa e piloti	62
2.5.1 Dalle livree del tabacco alle livree post-tabacco	63
2.5.2 Diversità e inclusione: il secondo asse del cambiamento	64
2.5.3 Il ruolo dei piloti come creator e vettori di valori	64
2.6 Verso un modello interpretativo: i tre livelli del rebranding sostenibile	66
2.6.1 I tre livelli	67
2.6.2 Una prima applicazione comparativa	68
<i>CAPITOLO 3 - CASE STUDY: SCUDERIA FERRARI HP</i>	<i>73</i>
3.1 Chi è la Scuderia Ferrari: storia, struttura e brand	74
3.1.1 Settantadue anni ininterrotti in Formula 1	74
3.1.2 Non solo un team: la dimensione aziendale	75
3.1.3 Il fanbase: 200 milioni di persone che guardano	76
3.2 Cinquant'anni di sponsor: da Marlboro a HP	77
3.2.1 1973–1996: la costruzione di un'identità su commissione	77
3.2.2 Il barcode: quando l'aggiornamento della norma diventa caso accademico	78
3.2.3 Mission Winnow (2018–2021): il terzo tentativo	79
3.2.4 Il vuoto (2022–2023) e l'arrivo di HP	80
3.3 Il piano Horizon 2030: cosa sta facendo davvero Ferrari	82
3.3.1 Lo spegnimento del trigeneratore: un gesto concreto	83
3.3.2 L'e-building: quando l'architettura racconta i valori	84
3.3.3 Bloom Energy, Shell e la transizione energetica	85
3.3.4 I target SBTi e il programma fotovoltaico	86

3.4 Il portfolio sponsor nel 2026: HP, ZYN e tutto ciò che c'è in mezzo	89
3.4.1 La colonna portante: HP, IBM e AWS	89
3.4.2 ZYN: il ritorno di Philip Morris sulla livrea	92
3.4.3 I partner virtuosi: Ecopol, Peroni 0.0% e WHOOP	93
3.5 Identità, comunicazione e il peso di due piloti da 75 milioni di follower	95
3.5.1 La livrea 2026: chi controlla la propria identità.....	95
3.5.2 La comunicazione di sostenibilità: elegante ma non sempre trasparente	96
3.5.3 Hamilton e Leclerc: due vettori di rebranding da 75 milioni di follower.....	97
3.6 Applicazione del modello a tre livelli	99
3.6.1 Livello 1: azioni strutturali.....	99
3.6.2 Livello 2: coerenza del portfolio sponsor	100
3.6.3 Livello 3: narrativa comunicativa	101
3.7 Le contraddizioni aperte e il 2030 come orizzonte critico	102
3.7.1 Le emissioni Scope 3: il problema che non si può ignorare	102
3.7.2 Il paradosso del lusso sostenibile	103
3.7.3 Il 2030 è raggiungibile?.....	104
3.8 Sintesi: un rebranding reale ma non ancora compiuto.....	106
CONCLUSIONI.....	111
BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA.....	117

INTRODUZIONE

L'idea di scrivere una tesi sulla sostenibilità nella Formula 1 nasce da una domanda che mi sono posto appassionandomi a questo sport: come fa uno sport costruito sui motori a combustione interna, che per quarant'anni ha avuto il tabacco come principale finanziatore, a presentarsi oggi come campione della transizione green? È una trasformazione vera o è solo una questione di comunicazione? Più cercavo di rispondere, più mi rendevo conto che la risposta non era né l'una né l'altra cosa, e che valeva la pena approfondire.

La Formula 1 è uno degli ecosistemi di marketing più complessi e visibili al mondo: 826 milioni di fan nel 2025, un fatturato di 3,65 miliardi di dollari nel 2024, team che valgono miliardi e sponsor che investono decine o centinaia di milioni per apparire su una carrozzeria. In questo contesto, le scelte di posizionamento non sono mai banali. Quando il campionato annuncia di voler azzerare le proprie emissioni carboniose entro il 2030, quando la Ferrari¹ sostituisce Marlboro con HP, quando i team pubblicano rapporti di sostenibilità certificati da società di revisione: tutto questo ha un significato che va ben oltre la comunicazione. O almeno, così dovrebbe essere.

¹ Ferrari.com (s.d.). Sustainability: Energy Transition. Disponibile su: <https://www.ferrari.com/en-EN/corporate/sustainability-environment-energy-transition> (consultato nel luglio 2026).

La domanda di ricerca che guida questa tesi è: in che misura la trasformazione del modello di sponsorship e le iniziative di sostenibilità della Formula 1 costituiscono un rebranding strategico autentico, o rappresentano una forma di greenwashing comunicativo? Non è una domanda con una risposta binaria, e sarebbe sbagliato cercarla. Quello che questa tesi prova a fare, invece, è costruire un framework analitico sufficientemente preciso da permettere una valutazione graduata: non autentico-o-falso, ma dove si colloca la Formula 1 in un continuum tra greenwashing puro e autenticità verde documentata.

La scelta della Formula 1 come oggetto di studio non nasce solo dall'interesse personale per il motorsport. Nasce dalla convinzione che questo campionato rappresenti un caso di studio particolarmente fertile per chi studia il marketing applicato allo sport: ha una storia di sponsorship tra le più lunghe e complesse al mondo, opera in un contesto economico di grandissima visibilità, e sta attraversando una trasformazione abbastanza rapida da essere osservabile in tempo quasi reale. La letteratura accademica specifica sul tema è ancora limitata: lo studio di Sturm, Andrews, Miller e Bustad pubblicato su *Annals of Leisure Research* nel 2024 è tra i pochi contributi peer-reviewed dedicati specificamente al greenwashing nel motorsport.²

² Sturm, D., Andrews, D.L., Miller, T. e Bustad, J. (2024). "Green light or black flag? Greenwashing environmental sustainability in Formula One and Formula E". *Annals of Leisure Research*, 28(1), 116–135.

La tesi si sviluppa in tre capitoli. Il primo ricostruisce il contesto: il modello di business della Formula 1, come è cambiato il pubblico negli ultimi otto anni, le logiche dello sponsorship sportivo e — necessariamente — la lunga storia del tabacco nel campionato. Capire da dove viene la F1 è indispensabile per valutare quanto sia cambiata. Il secondo capitolo affronta il cuore teorico della tesi: i concetti di green marketing, greenwashing e sustainability branding vengono introdotti e poi applicati alle iniziative concrete della Formula 1, dalla Net Zero 2030 strategy alla trasformazione del portfolio sponsor. Il terzo capitolo è il caso studio della Scuderia Ferrari, scelto perché concentra in un unico soggetto tutte le contraddizioni e tutte le potenzialità del fenomeno che si sta analizzando: cinquant'anni di Marlboro, poi HP; lo spegnimento del trigeneratore di Maranello; e il ritorno di Philip Morris con ZYN sulla livrea alla fine del 2025.

Sul piano metodologico, la ricerca adotta un approccio qualitativo-descrittivo basato su fonti secondarie. La scelta di questo approccio dipende dalla natura del fenomeno: valutare l'autenticità di un processo di rebranding richiede un'analisi contestuale e interpretativa che difficilmente può essere catturata da metodi quantitativi. Le fonti appartengono a quattro categorie principali: la letteratura accademica peer-reviewed sul green marketing, il greenwashing e lo sponsorship sportivo; i documenti ufficiali di Liberty Media, Formula 1 Group e Ferrari N.V.; le pubblicazioni specializzate nel motorsport e nella finanza sportiva; le testate

giornalistiche di primo piano. I dati più recenti disponibili, incluso il Carbon Update della Formula 1 del giugno 2026, sono stati integrati nella misura in cui erano accessibili al momento della redazione.³

Il limite principale di questa ricerca è l'assenza di fonti primarie dirette: non è stato possibile condurre interviste con i responsabili marketing della Scuderia Ferrari o con i manager dei team sponsor. Un'analisi di questo tipo avrebbe arricchito soprattutto la valutazione della narrativa comunicativa, quella che nel modello proposto nel Capitolo 2 viene definita come Livello 3. È una limitazione che si riconosce esplicitamente e che costituisce uno spunto naturale per ricerche future.

La letteratura accademica sul green marketing nello sport è cresciuta negli ultimi anni, ma raramente si è concentrata sulla Formula 1 con la specificità che merita. Ciò che questa tesi prova a portare di nuovo sono tre cose. La prima è un modello interpretativo a tre livelli (azioni strutturali, coerenza del portfolio sponsor, narrativa comunicativa) che consente di valutare il rebranding sostenibile in modo più granulare rispetto alla dicotomia greenwashing/autenticità. La seconda è l'utilizzo di dati aggiornati al 2026, che include sviluppi recenti come il Carbon Update della F1, l'introduzione del carburante 100% sostenibile e la controversia ZYN sulla livrea Ferrari. La terza è la scelta di Ferrari come caso studio: un soggetto

³ Formula 1 (2026). Carbon Update 2026, 17 giugno 2026.

che è simultaneamente un team di Formula 1 e un brand automobilistico di lusso, con una storia di sponsorship tabacchiero più lunga di qualsiasi altro team del campionato, e con una trasformazione in corso che si presta a un'analisi articolata.

CAPITOLO 1: LA FORMULA 1 COME ECOSISTEMA DI MARKETING GLOBALE

La Formula 1 è un ecosistema economico, mediatico e culturale di scala planetaria, con logiche proprie che non si capiscono guardando solo le vetture in pista. Per analizzare con serietà la trasformazione green che è l'oggetto di questa tesi, bisogna partire da qui: da chi detiene i diritti, da come si distribuisce il denaro, da chi guarda e perché, da come è nata la cultura degli sponsor che oggi si sta cercando di cambiare. Questo primo capitolo costruisce quella base.

1.1 Il modello di business: struttura, governance e flussi economici

Tre soggetti governano la Formula 1, con ruoli distinti e talvolta in tensione tra loro. Il primo è la Fédération Internationale de l'Automobile (FIA), organismo fondato nel 1904 che esercita la funzione regolatoria: definisce il regolamento tecnico e sportivo, omologa i circuiti e assegna il titolo iridato. Non ha interessi commerciali diretti nel campionato, ma percepisce una quota delle entrate come corrispettivo per la concessione dei diritti di utilizzo del Campionato del Mondo. Il secondo soggetto è il Formula 1 Group, la società commerciale che organizza le gare, gestisce i contratti con i promotori dei circuiti e negozia i diritti televisivi. Il terzo sono i team: dieci scuderie che costruiscono le vetture e impiegano i piloti, operando come aziende commerciali indipendenti ma vincolate da un accordo contrattuale

pluriennale, il Patto della Concordia, che regola la distribuzione dei proventi e le condizioni di partecipazione al campionato.

1.1.1 L'arrivo di Liberty Media: quando un'azienda dei media compra uno sport

Settembre 2016. Il conglomerato mediatico americano *Liberty Media Corporation* annuncia l'acquisizione dei diritti commerciali della Formula 1 per circa 8 miliardi di dollari, rilevandoli dal fondo CVC Capital Partners. L'operazione si completa nel gennaio 2017, segnando la fine dell'era Bernie Ecclestone — il magnate britannico che aveva governato la F1 per oltre quarant'anni con un approccio proprietario e poco incline all'apertura — e l'inizio di una fase radicalmente diversa.

Liberty Media non era un'azienda motoristica. Era una holding con partecipazioni nella Major League Baseball, in SiriusXM Radio e in Live Nation Entertainment. Portare questa cultura da entertainment company nella Formula 1 ha significato, nei fatti, trattare il campionato come un prodotto mediatico da distribuire, non come una nicchia da presidiare. Chase Carey, primo CEO della gestione Liberty, era esplicito al riguardo: l'obiettivo era trasformare la F1 in un brand globale capace di competere con NFL, NBA e Premier League per l'attenzione e le risorse dei consumatori. Una visione ambiziosa. E, con il senno di poi, efficace.

I numeri lo confermano. Quando Liberty acquisisce la Formula 1, il fatturato del campionato è attorno a 1,7 miliardi di dollari. Nel 2024 supera i 3,65 miliardi, con una crescita del 13,4% sull'anno precedente. Le valutazioni dei team, che dieci anni fa oscillavano tra i 100 e i 500 milioni di dollari per le scuderie più importanti, hanno raggiunto una media di 3,42 miliardi nel 2025, con Ferrari a 6,4 miliardi in testa. Comprare un'auto di Formula 1 non basta più: entrare nel campionato come undicesimo team (Cadillac, nel 2026) richiede il versamento di una *anti-dilution fee* di 450 milioni di dollari ai team già esistenti.

1.1.2 Come si distribuisce il denaro: prize money e Concorde Agreement

Il documento che regola la vita economica della Formula 1 è il Patto della Concordia (Concorde Agreement), un contratto pluriennale siglato tra la FIA, il Formula 1 Group e tutti i team partecipanti, il cui contenuto non viene mai reso pubblico nella sua interezza. La prima versione risale al 1981, in un contesto di forte conflittualità tra i team e la federazione; l'attuale, la nona, è in vigore dal 2025.

Quel che si sa sulla distribuzione del prize money è sufficiente a capire le logiche economiche del campionato. Circa il 75% del pool viene distribuito in base alla posizione nel Campionato Costruttori: nel 2025, McLaren ha incassato circa 133 milioni di dollari per il titolo costruttori, mentre Alpine, decima classificata, ne ha ricevuti circa 56,5 milioni. Un ulteriore 20% circa va ai team storici come quota di

fidelizzazione. E poi c'è il caso Ferrari: l'unico team ad aver partecipato a ogni stagione del campionato dal 1950 percepisce un bonus stimato tra il 5% e il 10% del prize pool, indipendentemente dai risultati sportivi. In termini assoluti, si tratta di 100-150 milioni di dollari aggiuntivi.

Una delle novità più rilevanti introdotte da Liberty Media è il *budget cap*, entrato in vigore nel 2021 con un limite iniziale di 145 milioni di dollari per stagione, sceso progressivamente fino ai 135 milioni attuali. L'obiettivo era duplice: ridurre il vantaggio competitivo dei team con risorse illimitate — prima del 2021, Mercedes e Ferrari spendevano quattro volte i team minori — e rendere il campionato economicamente più sostenibile per tutti i partecipanti. Gli effetti si sono già visti: dal 2021, quattro team diversi hanno vinto il Campionato Costruttori in quattro stagioni. Un'imprevedibilità che ha giovato all'audience e, di conseguenza, al valore degli accordi di sponsorship.

Tabella 1.1 — Struttura del fatturato Formula 1 Group (anno 2024)

Voce di ricavo	Valore 2024 (mld \$)	% sul totale	Trend vs 2023
Diritti media e broadcasting	~1,20	32,8%	+8%

Race promotion fees	~1,07	29,3%	+12%
Sponsorship istituzionale F1	~0,68	18,6%	+15%
Hospitality, licensing, digitale	~0,70	19,2%	+22%
TOTALE	3,65	100%	+13,4%

Fonte: Liberty Media Corporation, Annual Report 2024; Grand Prix 247 (2026)⁴. Valori assoluti stimati e arrotondati; la ripartizione percentuale è confermata da fonti indipendenti.

1.2 Il pubblico: come cambia chi guarda la Formula 1

Nel 2016, l'anno prima che Liberty Media completasse l'acquisizione, la Formula 1 aveva un problema che si faceva fatica ad ammettere: stava perdendo spettatori. Non era un calo improvviso: era una tendenza che durava da sei anni consecutivi. Tra il 2008 e il 2016, il campionato aveva perso quasi un terzo del proprio pubblico

⁴ Grand Prix 247 (2026). "How does Formula 1 make money? The full breakdown of Formula 1's revenue", maggio 2026. Disponibile su: <https://www.grandprix247.com/formula-1-news/how-does-formula-1-make-money-full-breakdown-of-revenue-at-the-highest-level-of-motorsport> (consultato nel luglio 2026).

televisivo globale, portandosi a un'audience cumulativa di poco superiore ai 400 milioni.

Le ragioni erano molteplici e si rinforzavano a vicenda. La migrazione verso il pay TV aveva ridotto la platea di potenziali spettatori in mercati chiave come il Regno Unito: dal 2019, la Formula 1 sarebbe diventata esclusiva Sky Sports, eliminando la copertura in chiaro che aveva formato intere generazioni di tifosi. La dominanza di Mercedes — cinque titoli costruttori consecutivi tra il 2014 e il 2021, con Lewis Hamilton inarrestabile — aveva reso prevedibile l'esito di quasi ogni gara. E poi c'era il problema culturale: un campionato costruito sull'immaginario degli anni Ottanta — esclusivo, maschile, inaccessibile — faticava a parlare a una generazione cresciuta su Netflix e TikTok.

1.2.1 Drive to Survive e il cosiddetto effetto Netflix

2019. Netflix lancia *Formula 1: Drive to Survive*, una serie documentaristica prodotta da Box to Box Films. La scelta narrativa è radicale: invece di raccontare la tecnica delle vetture, la serie racconta le persone. Piloti, team principal, ingegneri: tutti trasformati in personaggi con archi narrativi, conflitti interni e colpi di scena costruiti ad arte. Il formato è quello di un drama televisivo, non di un documentario sportivo. E funziona.

Il “Netflix effect” è diventato uno dei tormentoni del marketing sportivo degli ultimi anni, e vale la pena prenderlo sul serio senza esagerarne la portata. CNBC (2024)⁵ ha ricostruito in modo convincente che la crescita del pubblico femminile e giovanile è il risultato di una strategia più ampia: il cambio radicale nella politica social (dove prima Ecclestone imponeva restrizioni alla condivisione dei contenuti, ora la F1 produce attivamente clip virali per TikTok e Instagram), la costruzione di community online dedicate, la presenza dei piloti come creator digitali autonomi. Ian Holmes, direttore dei diritti media della F1, ha sintetizzato bene la questione: Drive to Survive ha raggiunto un pubblico che probabilmente non avrebbe mai scoperto la Formula 1 altrimenti, ma la serie da sola non spiega tutto.

1.2.2 I numeri della trasformazione demografica

I dati parlano da soli. Nel 2017, il fanbase globale della Formula 1 era stimato attorno ai 350 milioni di persone. Nel 2025 ha superato gli 826 milioni, quasi triplicato in otto anni. Ma più che il volume, è la composizione a essere cambiata.

Nel 2017, le donne rappresentavano circa l’8% del fanbase globale. Una cifra che collocava la Formula 1 tra gli sport con la più bassa quota femminile al mondo, al livello del wrestling e delle corse di dragster. Nel 2025, quella quota è al 42%: un

⁵ CNBC (2024). “F1’s fanbase is shifting — and the ‘Netflix effect’ is only part of that”, 30 aprile 2024. Disponibile su: <https://www.cnbc.com/2024/04/30/f1s-fanbase-is-shifting-and-the-netflix-effect-is-only-part-of-that.html> (consultato nel luglio 2026).

balzo di 34 punti percentuali in otto anni che non ha precedenti nella storia recente di uno sport professionistico adulto. Secondo le ricerche di Nielsen Sports (2025), le donne costituiscono tra il 48% e il 75% dei nuovi fan acquisiti a seconda del mercato.

Sul fronte generazionale, il 43% del pubblico globale ha meno di 35 anni, con un'età media scesa da 36 anni nel 2017 a circa 31 nel 2025. Tra i fan della Gen Z, il 70% dichiara di interagire con contenuti F1 quotidianamente sui social media. Non una volta a settimana, il giorno della gara: tutti i giorni.

Geograficamente, la crescita è distribuita ma con intensità molto diverse. La Cina ha registrato +39% in un solo anno (2024-2025), raggiungendo 221 milioni di fan: il secondo mercato al mondo. Gli Stati Uniti hanno toccato i 52 milioni di fan nel 2025 (+11% rispetto al 2024), trainati dall'apertura di tre Gran Premi sul territorio americano. L'India, pur senza un Gran Premio in calendario, conta già 78,8 milioni di fan: il quarto mercato mondiale. Un dato che dice qualcosa di importante sulla natura della crescita: non è più necessaria la presenza fisica di un Gran Premio per costruire un fanbase.

1.2.3 Perché tutto questo conta per il marketing dei team

La trasformazione demografica del pubblico non è una statistica sociologica astratta: ha conseguenze dirette e misurabili sulle strategie di sponsorship dei team.

Un’audience più giovane e femminile ha preferenze diverse rispetto al pubblico tradizionale. Settori come cosmetica, moda, finanza personale, wellness e lifestyle — che negli anni Ottanta non avrebbero mai preso in considerazione la Formula 1 come veicolo pubblicitario — sono oggi presenti in modo crescente nel paddock.

Ancora più rilevante, ai fini di questa tesi, è la sensibilità ESG del nuovo pubblico. Un’audience più giovane è anche un’audience più attenta ai temi ambientali, alla responsabilità sociale dei brand e alla coerenza tra i valori dichiarati e le scelte commerciali reali. Questa sensibilità non è solo un elemento culturale: si traduce in comportamenti concreti, dalla preferenza per brand percepiti come responsabili alla pressione sui team affinché scelgano sponsor che non creino contraddizioni valoriali percepite. La crescita del fanbase e la trasformazione verde della Formula 1, come si vedrà nel Capitolo 2, non sono fenomeni paralleli ma strettamente connessi.

Tabella 1.2 — Principali indicatori demografici del fanbase F1 (2017–2025)

Indicatore	2017	2021	2025
-------------------	-------------	-------------	-------------

Fanbase globale (mln)	~350	~510	826,5
% donne sul fanbase	~8%	~37%	42%
% under 35	~14%	~30%	43%
Età media del fan	36 anni	~34 anni	~31 anni
Follower social totali (mln)	11,9	70+	114,5
Mercato USA (mln di fan)	~10	~30	52

Fonte: F1 Briefing (2026)⁶⁷; BlackBook Motorsport (2025)⁸⁹; Formula 1 Season Review (2025)¹⁰¹¹; CNBC (2024); Wempower (2025)¹². I dati 2017 e 2021 sono stimati da fonti multiple.

⁶ F1 Briefing (2026). “F1 Fan Demographics: Age, Gender, and Regions”, febbraio 2026. Disponibile su: <https://f1briefing.com/f1-fan-demographics-age-gender-and-regions/> (consultato nel luglio 2026).

⁷ F1 Briefing (2026). “Ultimate Guide to F1 Prize Money Distribution”, febbraio 2026. Disponibile su: <https://f1briefing.com/ultimate-guide-to-f1-prize-money-distribution/> (consultato nel luglio 2026).

⁸ BlackBook Motorsport (2025). “Ferrari worth US\$6.4bn as average F1 team valuation rises 48% to US\$3.4bn”, novembre 2025. Disponibile su: <https://www.blackbookmotorsport.com/news/f1-team-valuations-ferrari-mercedes-red-bull-mclaren-november-2025/> (consultato nel luglio 2026).

⁹ BlackBook Motorsport (2025). “F1 2025 in numbers: Epic title battle delivers record audience growth and commercial gains”, dicembre 2025. Disponibile su: <https://www.blackbookmotorsport.com/features/f1-2025-season-review-numbers-viewership-attendance-commercial/> (consultato nel luglio 2026).

¹⁰ Formula 1 (2025). “F1 on track to be Net Zero Carbon by 2030 with 26% reduction in carbon footprint”, luglio 2025. Disponibile su: <https://corp.formula1.com/formula-1-on-track-to-be-net-zero-carbon-by-2030-with-26-reduction-in-carbon-footprint/> (consultato nel luglio 2026).

¹¹ Formula 1 (2025). 2025 Season Review. Disponibile su: <https://corp.formula1.com/formula-1-2025-season-review/> (consultato nel luglio 2026).

¹² Wempower (2025). “The Rising Popularity of Formula Series Among Women”, ottobre 2025. Disponibile su: <https://wempower.co/the-rising-popularity-of-formula-series-among-women/> (consultato nel luglio 2026).

1.3 Lo sponsorship nel motorsport: logiche, valore e brand congruence

Uno sport non si finanzia solo con i diritti televisivi e i biglietti delle gare. Nel caso della Formula 1, gli sponsor rappresentano la voce più variabile e strategicamente rilevante del bilancio di un team: è attraverso di loro che si costruisce l'identità, si attraggono talenti e si finanziano i reparti di R&D che determinano la competitività in pista. Prima di analizzare come stia cambiando il panorama degli sponsor, vale la pena capire come funziona.

1.3.1 Cosa dice la letteratura

La definizione di riferimento rimane quella di Meenaghan (1991)¹³: lo sponsorship è una relazione commerciale tra un fornitore di fondi, risorse o servizi e un'organizzazione che offre in cambio alcuni diritti e un'associazione utilizzabile ai fini di un vantaggio commerciale. Una definizione che ha il merito di evidenziare la natura bilaterale dello scambio: non è una donazione, non è un'unità di acquisto di spazio pubblicitario, ma un accordo in cui entrambe le parti ottengono qualcosa di concreto.

¹³ Meenaghan, T. (1991). "The Role of Sponsorship in the Marketing Communications Mix". *International Journal of Advertising*, 10(1), 35–47.

Cornwell e Maignan (1998)¹⁴ hanno poi sistematizzato gli obiettivi perseguibili attraverso lo sponsorship in due grandi categorie: obiettivi corporate (costruzione dell'immagine aziendale, relazioni con gli stakeholder, opportunità di hospitality B2B) e obiettivi di marketing (aumento della notorietà, posizionamento di prodotto,

1.3.2 Perché la F1 è un veicolo diverso dagli altri

Rispetto ad altri sport, la Formula 1 offre agli sponsor alcune caratteristiche difficilmente replicabili altrove. La prima è la copertura televisiva in oltre 180 paesi, con circa 1.500 ore di contenuto trasmesso per stagione: un logo in posizione primaria su una vettura F1 riceve una stima di 3-5 miliardi di impression per stagione. La seconda è l'associazione con valori specifici — innovazione tecnologica, eccellenza ingegneristica, velocità, precisione — che si trasferiscono sull'immagine del brand sponsor con un meccanismo che la letteratura chiama image transfer. La terza, forse la meno ovvia ma spesso la più apprezzata dai manager, è l'accesso al Paddock Club e agli spazi di hospitality dei team: tre giorni a Monte Carlo o a Monza dall'interno del paddock generano relazioni B2B difficilmente quantificabili ma percepite come estremamente preziose.

¹⁴ Cornwell, T.B. e Maignan, I. (1998). "An International Review of Sponsorship Research". *Journal of Advertising*, 27(1), 1-21.

C'è poi una quarta dimensione che è emersa con forza solo negli ultimi anni: la co-creazione di contenuti digitali. Come documentato da Blinkfire Analytics (2024)¹⁵, nel primo semestre del 2025 la Formula 1 ha generato quasi 700 milioni di dollari in sponsor media value, con i social media a contribuire per oltre il 63% del totale, superando per la prima volta il valore mediatico generato dal broadcasting

1.3.3 Il concetto di brand congruence e la sua centralità per questa tesi

Tra i concetti teorici elaborati nella letteratura sullo sponsorship, quello che si rivelerà più utile per questa analisi è quello di brand congruence (o brand fit). Speed e Thompson (2000)¹⁶ hanno dimostrato empiricamente che l'efficacia di uno sponsorship, misurata in termini di attitudini favorevoli allo sponsor e intenzione di acquisto, è significativamente maggiore quando il pubblico percepisce una coerenza tra i valori dello sponsor e quelli dello sponsee.

Roy e Cornwell (2003)¹⁷ hanno poi articolato questo concetto in due dimensioni: la functional congruence (corrispondenza tra la funzione del prodotto dello sponsor e il contesto dello sponsorship) e la image congruence (corrispondenza tra i valori di

¹⁵ Blinkfire Analytics (2024). "Heading to the 2024 F1 Pit Lane: Social Media and Sponsorship Analysis", febbraio 2024. Disponibile su: <https://analyticsblog.blinkfire.com/blog/2024/02/29/heading-to-the-2024-f1-pit-lane-social-media-and-sponsorship-analysis/> (consultato nel luglio 2026).

¹⁶ Speed, R. e Thompson, P. (2000). "Determinants of Sports Sponsorship Response". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 226–238.

¹⁷ Roy, D.P. e Cornwell, T.B. (2003). "Brand Equity's Influence on Responses to Event Sponsorships". *Journal of Product & Brand Management*, 12(6), 377–393.

immagine). Quando l'incongruenza è troppo elevata, si produce quello che chiamano *sponsor-team incongruence*: il pubblico percepisce il legame come artificioso, l'effetto di *image transfer* diventa nullo o negativo, e la credibilità di entrambe le parti può risentirne.

Perché questo importa ai fini della nostra analisi? Perché è esattamente qui che si innesta la questione della sostenibilità. Quando un team di Formula 1 dichiara impegni green ma mantiene nel portfolio un main sponsor con profilo ambientale peggiore, si crea una forma di incongruenza percepita che il pubblico più giovane, più attento e meno disposto a perdonare le incoerenze, registra con una chiarezza che le generazioni precedenti probabilmente non avrebbero avuta. Il Capitolo 3 mostrerà quanto questo meccanismo sia visibile nel caso Ferrari.

La rilevanza empirica di questo meccanismo trova conferma anche nella letteratura più recente. Cornwell e Kwon (2020), nella loro rassegna sistematica della ricerca sullo *sponsorship-linked marketing* condotta su oltre due decenni di studi, segnalano che la congruenza percepita tra sponsor e soggetto sponsorizzato resta uno dei costrutti più stabili nella spiegazione degli atteggiamenti favorevoli del pubblico, pur osservando che la ricerca si è concentrata soprattutto sulle risposte dell'audience e meno sulle decisioni strategiche che portano un'organizzazione a

scegliere un determinato portfolio di sponsor.¹⁸ Dos Santos, Alguacil, Pérez Campos e Velasco Vizcaíno (2023) hanno confermato empiricamente, attraverso un approccio che combina modelli PLS e analisi qualitativa comparata, che la congruenza percepita spiega una quota rilevante della varianza negli atteggiamenti dei tifosi verso lo sponsor, insieme a variabili come l'innovazione percepita e la popolarità del brand. Questi contributi, sviluppati a distanza di oltre vent'anni dal lavoro fondativo di Speed e Thompson (2000), non smentiscono l'impianto teorico originario, ma ne estendono la validità a contesti digitali e multiplatforma in cui il pubblico entra in contatto con lo sponsor attraverso canali che, nel duemila, semplicemente non esistevano.

1.4 Il tabacco e la Formula 1: una storia da conoscere bene

Per capire quanto sia profonda la trasformazione in atto nella Formula 1, bisogna capire da dove viene. E da dove viene, sul piano degli sponsor, è un posto molto lontano da HP e Oracle: è il tabacco. Per quasi quarant'anni, le aziende tabacchiere non si sono limitate a finanziare il campionato: ne hanno costruito, nel senso più letterale, l'identità visiva.

¹⁸ Cornwell, T.B. e Kwon, Y. (2020). "Sponsorship-Linked Marketing: Research Surpluses and Shortages". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(4), 607–629; Dos-Santos, M.A., Alguacil, M., Pérez-Campos, C. e Velasco-Vizcaíno, F. (2023). "How to Improve Sports Fans' Attitudes Toward the Sponsor Through Brand Management? A PLS and QCA Approach". *Physical Culture and Sport: Studies and Research*, 100(1), 61–74.

1.4.1 Il 1968: quando tutto cambia

Gran Premio di Spagna, 1968. Colin Chapman, fondatore del team Lotus, stipula un accordo con Imperial Tobacco e presenta le sue vetture con una livrea interamente rossa e dorata, i colori del marchio *Gold Leaf*, abbandonando il tradizionale British Racing Green che aveva caratterizzato le vetture inglesi per decenni. È la prima volta nella storia che una monoposto da corsa viene interamente brandizzata con i colori di uno sponsor commerciale.

Quella scelta aveva implicazioni che andavano ben oltre il singolo accordo. Introduceva nella Formula 1 un principio nuovo: la vettura come supporto pubblicitario mobile. Non più simbolo di una tradizione motoristica nazionale, ma strumento di comunicazione commerciale su quattro ruote. Era la nascita di un paradigma che avrebbe governato il motorsport per i successivi quarant'anni.

1.4.2 Gli anni d'oro: sigarette sulle livree di tutto il mondo

Negli anni Settanta e Ottanta il matrimonio tra tabacco e Formula 1 divenne strutturale. Philip Morris con Marlboro, Rothmans (British American Tobacco), R.J. Reynolds con Camel, John Player Special (Imperial Tobacco), Gitanes (SEITA): i principali marchi dell'industria tabacchiera mondiale occuparono sistematicamente le posizioni di main sponsor dei team più competitivi. Il

motorsport divenne, di fatto, il principale veicolo di comunicazione globale dell'industria del tabacco.

La ragione era semplice quanto efficace. Le restrizioni alla pubblicità televisiva del tabacco si stavano moltiplicando in Europa e Nord America, ma le vetture F1 — trasmesse liberamente in decine di paesi durante le gare — non erano soggette agli stessi vincoli degli spot commerciali. Barrie Gill, allora CEO di Championship Sports Specialists Ltd., sintetizzò il fascino dello sport per le aziende del tabacco con parole rimaste celebri: la F1 aveva glamour, copertura televisiva mondiale, dieci mesi di attività con gare in quattordici paesi, e centinaia di milioni di spettatori ogni due settimane.

L'impatto visivo di queste partnership fu enorme. Il nero e oro del John Player Special su Lotus (1972-1986), il blu Rothmans su Williams (1984-1997), il giallo Camel prima su Lotus poi su Benetton e Jordan, il bianco-rosso Marlboro su McLaren (1974-1996) e poi sulla Ferrari: queste non erano semplici livree. Erano le più grandi e costose campagne pubblicitarie mai realizzate nel mondo dello sport. E non potevano essere censurate.

1.4.3 La partnership Marlboro-Ferrari: un caso a parte

Nel panorama del tabacco in Formula 1, il rapporto tra Philip Morris e la Scuderia Ferrari è in una categoria a sé. Non solo per la durata — cinquant'anni, dal 1973 al

2021 in varie forme — ma per la natura di ciò che produsse. Il rosso Ferrari e il bianco-rosso Marlboro si fusero nell’immaginario collettivo in modo quasi indistinguibile: molti tifosi non percepivano più il logo della sigaretta come pubblicità esterna, ma come parte naturale dell’identità del team. È quello che la letteratura di marketing chiama image transfer al suo massimo grado di efficacia: quando la distinzione tra sponsor e sponsee svanisce nella percezione del pubblico.

Le stime economiche della partnership variano, ma fonti specializzate concordano su cifre nell’ordine dei 100-200 milioni di dollari annui nei periodi di punta degli anni Novanta e Duemila. In cambio, Philip Morris otteneva la posizione preminente sulla livrea — muso, fianchetti, ala posteriore — e l’accesso al Paddock Club come strumento di hospitality B2B di altissimo livello. Era il contratto di sponsorship sportivo più oneroso al mondo per quasi un decennio.

1.5 La fine di un'era: dal bando del tabacco alla crisi di identità

L'uscita del tabacco dalla Formula 1 non fu rapida. Fu lenta, contrastata, e costellata di tentativi creativi di aggirare la normativa. Capirla in dettaglio è utile perché offre un precedente illuminante per ragionare su come le organizzazioni gestiscono la perdita di un partner economicamente fondamentale quando le pressioni esterne rendono quella relazione insostenibile.

1.5.1 La normativa e i suoi aggiramento

Le prime restrizioni alla pubblicità del tabacco emersero in Europa già negli anni Ottanta, ma la Formula 1 riusciva ad aggirarle: le vetture in pista non erano spot televisivi, quindi tecnicamente non ricadevano nei divieti. La situazione cambiò con la Direttiva 2003/33/CE, che vietò esplicitamente la sponsorship tabacchiera in eventi e competizioni sportive internazionali, con applicazione obbligatoria entro il luglio 2005. La FIA aveva già anticipato il passaggio annunciando, nel novembre 2001, l'eliminazione di tutta la pubblicità tabacchiera entro la fine del 2006.

La risposta di Philip Morris non fu la resa. Nel 2007 comparì sulle Ferrari un pattern a barre verticali — il famoso *barcode* — posizionato esattamente nello spazio che era stato di Marlboro, privo di qualsiasi testo o logo riconducibile a un marchio. Chapman e colleghi dell'Università di Sydney dimostrarono, attraverso test di percezione, che il design attivava nei consumatori una significativa associazione

con il brand Marlboro. Lo studio, pubblicato su *Tobacco Control* nel 2013, qualificò il barcode come una forma di pubblicità subliminale contraria alla direttiva. Non era la fine della storia.

Il terzo atto arrivò nel 2018 con Mission Winnow, analizzato in dettaglio nel Capitolo 3. La questione che importa sottolineare qui, in chiave teorica, è un'altra: per quasi quindici anni dopo l'entrata in vigore del divieto, la Formula 1 e i suoi team continuarono a cercare modi per mantenere una relazione che era diventata normativamente impossibile. Non perché fossero in malafede: perché la dipendenza economica da quei partner era strutturale, e trovare alternative equivalenti richiedeva tempo e condizioni di mercato favorevoli che non esistevano ancora.

1.5.2 La crisi di posizionamento degli anni 2010

Oltre al problema del tabacco, la Formula 1 degli anni 2010 si trovava di fronte a una crisi più profonda e più difficile da affrontare: quella del posizionamento culturale. Il campionato aveva costruito la propria identità su valori — velocità estrema, lusso esclusivo, un certo immaginario di mascolinità alfa degli anni Ottanta — che nel contesto della seconda decade del Duemila risultavano sempre più fuori tempo. La sensibilità ambientale si diffondeva tra le giovani generazioni. La diversità e l'inclusione diventavano temi centrali. I consumatori — specie quelli più giovani — pretendevano autenticità dai brand con cui si identificavano.

Il risultato fu il calo d'audience documentato nel paragrafo precedente. Ma ci fu anche un effetto meno visibile: la Formula 1 diventava progressivamente meno attraente per certe categorie di sponsor. I brand tech emergenti, le startup fintech, i marchi orientati a un pubblico giovane e femminile: nessuno di questi avrebbe scelto una F1 vista come uno sport di ricchi anziani per fare la propria pubblicità. Per cambiare il portfolio sponsor, bisognava prima cambiare il pubblico. E per cambiare il pubblico, bisognava cambiare l'immagine del campionato.

1.5.3 L'arrivo di Liberty Media: una discontinuità necessaria

In questo contesto di crisi latente, l'acquisizione da parte di Liberty Media nel 2017 rappresenta molto più di un passaggio di proprietà. È una discontinuità strategica che ha reso possibile ciò che probabilmente non sarebbe avvenuto con la gestione precedente.

Le misure adottate da Liberty nei primi anni di gestione sono state numerose e in parte già menzionate: apertura totale ai social media, produzione di Drive to Survive, rinnovamento dell'identità visiva del campionato, espansione del calendario verso nuovi mercati strategici, introduzione del budget cap, riforma della distribuzione del prize money. Ma forse la misura più rilevante ai fini di questa tesi è quella che arriverà nel novembre 2019: l'annuncio della strategia Net Zero 2030. Un impegno che, in quel momento, sembrava audace quasi quanto quello di due

anni prima: comprare uno sport motoristico per trasformarlo in un'entertainment company.

I risultati, come si è già anticipato e come si approfondisce nel Capitolo 2, sono stati significativi: un'audience quasi triplicata, valutazioni dei team quintuplicate, un fatturato che ha superato i 3,65 miliardi di dollari. La Formula 1 si è trasformata da campionato in crisi a franchise sportiva di primo livello globale, attraente per investitori istituzionali, brand di lusso e partner tecnologici che dieci anni fa non avrebbero guardato il paddock neanche da lontano. Non è avvenuto senza contraddizioni — e non è avvenuto senza costi, anche in termini di coerenza valoriale. Ma è avvenuto.

Note conclusive al Capitolo 1

Cinque elementi emersi da questo primo capitolo meritano di essere trattenuti come premesse fondamentali per i capitoli successivi.

Il modello economico della Formula 1 è profondamente dipendente dagli sponsor: non solo come voce di bilancio, ma come strumento di costruzione identitaria. Cambiare gli sponsor significa, in un certo senso, cambiare il campionato. La trasformazione demografica del pubblico — più giovane, più femminile, più globale — ha modificato strutturalmente il perimetro degli sponsor considerati credibili e coerenti. Il principio della brand congruence governava già le scelte di

sponsorship prima che la sostenibilità diventasse un tema: la novità è che il profilo ESG degli sponsor è diventato una variabile rilevante nella valutazione di quella congruenza. La storia con il tabacco ha lasciato una cicatrice reputazionale che non si cancella con un comunicato stampa: chiunque voglia valutare la credibilità del rebranding green della Formula 1 non può ignorare quarant'anni di Marlboro, barcode e Mission Winnow. E l'arrivo di Liberty Media non è stato solo un cambio di proprietà: è stato la condizione necessaria per cui tutte le altre trasformazioni fossero possibili.

APPENDICI — CAPITOLO 1

Appendice A — Tabella 1.A: Valutazioni finanziarie dei team F1 (2023–2025)

Tabella 1.A — Valutazioni dei team F1 secondo Sportico/Forbes (miliardi di dollari)

Team	Valutazione 2023 (\$mld)	Valutazione 2025 (\$mld)	Variazione %
Ferrari	3,09	6,40	+107%
Mercedes	2,70	5,88	+118%
McLaren	1,50	4,73	+215%
Red Bull Racing	2,40	4,32	+80%
Aston Martin	1,65	3,00	+82%
Alpine	1,20	2,08	+73%
Williams	0,85	2,14	+152%
Racing Bulls	0,90	2,05	+128%

Sauber/Audi	0,80	1,88	+135%
Haas	0,55	1,68	+205%

Fonte: Sportico (novembre 2025); Forbes (novembre 2025); BlackBook Motorsport (novembre 2025). I valori 2023 sono tratti da Sportico (giugno 2023).

Appendice B — Tabella 1.B: Principali title sponsor F1 nel 2026

Tabella 1.B — Title sponsor dei team F1 nel 2026 con stima del valore

Team	Title Sponsor	Settore	Valore stimato (\$/anno)
Scuderia Ferrari HP	HP Inc.	Technology	~100 mln
Oracle Red Bull Racing	Oracle Corp.	Cloud / Technology	~100 mln
McLaren F1 Team	Google + Dell Technologies	Technology	~90 mln

Mercedes-AMG Petronas	Petronas / INEOS	Energia / Investimenti	~65 mln
Aston Martin Aramco	Saudi Aramco	Energia fossile	~75 mln
Alpine F1 Team	BWT + Pernod Ricard	Trattamento acque	~30 mln
Williams Racing	Gulf Oil + Kraken	Energia / Fintech	~25 mln
Haas F1 Team	MoneyGram	Fintech	~22 mln
Visa CashApp RB	Visa + Cash App	Pagamenti digitali	~35 mln
Cadillac F1 Team	General Motors	Automotive	n.d.

Fonte: RTR Sports (2026)¹⁹; Yahoo Sports (2026)²⁰. Valori stimati, non ufficiali. n.d. = n.d.

¹⁹ RTR Sports (2026). “Every F1 Title Sponsor for the 2026 Season: Full List, Deal Values and What They Pay”. Disponibile su: <https://rtrsports.com/en/blog/every-teams-title-sponsor-for-the-2026-formula-1-season/> (consultato nel luglio 2026).

²⁰ Yahoo Sports (2026). “Top Formula 1 Team Sponsors for 2026: Oracle, HP, and More Reveal Record Deals”, marzo 2026. Disponibile su: <https://sports.yahoo.com/articles/top-formula-1-team-sponsors-110000025> (consultato nel luglio 2026).

CAPITOLO 2: SOSTENIBILITÀ COME STRATEGIA: DALLA REGOLAMENTAZIONE AL REBRANDING

Se il Capitolo 1 ha restituito il quadro storico ed economico entro cui si muove la Formula 1, è in questo secondo capitolo che si entra nel vivo della questione. Cosa significa, concretamente, fare green marketing in uno sport che per decenni ha avuto il tabacco come principale finanziatore e i motori a combustione interna come ragione d'essere? E soprattutto: come si distingue una trasformazione autentica da un'operazione di facciata? Queste domande non ammettono risposte semplici, e la letteratura accademica ce lo ricorda con una certa insistenza. Prima di entrare nei dati — le emissioni, gli sponsor, le livree — vale la pena costruire con cura il vocabolario teorico che servirà per leggerli.

2.1 Green marketing e sustainability branding: un campo in evoluzione

Parlare di green marketing oggi è quasi banale: il termine compare nei comunicati delle multinazionali, nelle campagne elettorali, persino sulle confezioni dei detersivi. Ma la banalità contemporanea del concetto non deve far dimenticare che si tratta di una disciplina con una storia precisa e con strumenti analitici tutt'altro che scontati. Le sue radici accademiche risalgono agli anni Settanta, quando la prima crisi petrolifera e l'emergere dei movimenti ambientalisti cominciarono a mettere in discussione il modello di crescita illimitata che aveva caratterizzato il

dopoguerra occidentale. Fu però solo negli anni Ottanta che la riflessione sul rapporto tra impresa e ambiente assunse una struttura disciplinare riconoscibile.

2.1.1 Dalle origini al dibattito contemporaneo

La definizione di riferimento resta quella di Peattie (1992)²¹, secondo cui il green marketing comprende “l’insieme delle attività di gestione che identificano, anticipano e soddisfano le esigenze dei clienti e della società in modo redditizio e sostenibile”. Ciò che colpisce, a distanza di oltre trent’anni, è la tensione già insita in questa formulazione: redditività e sostenibilità vengono accostate quasi senza mediazioni, come se la loro compatibilità fosse ovvia. Non lo era allora, e non lo è del tutto nemmeno oggi.

Ottman (2011)²² ha poi introdotto una distinzione che si rivelerà utile per l’analisi della Formula 1: quella tra un green marketing difensivo — adottato per rispondere a normative o per silenziare critiche — e uno proattivo, in cui la sostenibilità diventa parte integrante della proposta di valore dell’azienda. Nel secondo caso non basta produrre un report annuale sulle emissioni: occorre che la trasformazione sia reale lungo tutta la catena del valore, verificabile da terzi e coerente con le scelte

²¹ Peattie, K. (1992). *Green Marketing*. Pitman Publishing, Londra.

²² Ottman, J.A. (2011). *The New Rules of Green Marketing: Strategies, Tools, and Inspiration for Sustainable Branding*. Greenleaf Publishing, Sheffield.

Peattie e Crane (2005)²³ hanno poi catalogato cinque *false partenze* ricorrenti nel percorso verso un green marketing autentico, che vale la pena citare perché si applicano quasi tutte al caso della Formula 1: il green spinning (investire nella comunicazione più che nell'azione), il green selling (enfaticizzare attributi verdi senza modificare il prodotto), il green harvesting (adottare pratiche ecologiche solo per ridurre i costi), l'entrepreneur marketing (lanciare prodotti green senza verificare la domanda reale) e il compliance marketing (fermarsi al minimo richiesto dalla normativa). Leggendo questa lista con in mente la storia del campionato raccontata nel Capitolo 1, è difficile non riconoscere tracce di ciascuna di queste trappole.

2.1.2 Sustainability branding: quando i valori diventano identità

Strettamente connesso al green marketing, ma con una prospettiva diversa, è il concetto di sustainability branding. Qui non si parla semplicemente di promuovere prodotti eco-compatibili, ma di costruire un'identità di marca in cui la sostenibilità è una componente strutturale del posizionamento, non un accessorio aggiunto per compiacere qualche segmento di mercato sensibile. Belz e Peattie (2012)²⁴ distinguono tra green brand identity (come l'organizzazione vuole essere percepita)

²³ Peattie, K. e Crane, A. (2005). "Green Marketing: Legend, Myth, Farce or Prophesy?". *Qualitative Market Research: An International Journal*, 8(4), 357–370.

²⁴ Belz, F.M. e Peattie, K. (2012). *Sustainability Marketing: A Global Perspective*, 2a ed. Wiley, Chichester.

Un filone di ricerca più recente ha iniziato a esplorare come la congruenza valoriale, già centrale negli studi sullo sponsorship, agisca anche nella percezione della comunicazione di sostenibilità in senso più ampio. Dinana, Fakhreddin, Marvi e Massi (2025) hanno mostrato, su un campione di settecento consumatori, che la congruenza tra i valori del brand e quelli percepiti dal pubblico modera in modo significativo l'efficacia della comunicazione sostenibile, insieme allo scetticismo verso la pubblicità e all'orientamento individuale verso il minimalismo di consumo.²⁵ Il dato interessante ai fini di questa tesi è che gli autori individuano nell'autenticità percepita il meccanismo psicologico che collega la congruenza valoriale all'engagement del pubblico, un risultato che si salda bene con la distinzione tra green brand identity e green brand image proposta da Belz e Peattie (2012) poco sopra, e che sarà ripresa più avanti in sede di costruzione del framework interpretativo.

2.1.3 CSR e Stakeholder Theory: il contesto istituzionale

Due ulteriori riferimenti teorici completano il quadro. La Commissione europea (2011)²⁶ ha definito la Corporate Social Responsibility come “la responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società”, precisando che si tratta di un

²⁵ Dinana, H., Fakhreddin, F., Marvi, R. e Massi, D. (2025). “Sustainable Advertising and Brand Engagement: The Role of Consumer Minimalism and Scepticism”. *International Journal of Advertising*, pubblicato online in anticipo, 1–37.

²⁶ Commissione europea (2011). COM(2011) 681 final — Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-2014 in materia di responsabilità sociale delle imprese. Bruxelles.

impegno volontario che va oltre i requisiti di legge. Questa definizione è importante perché sposta l'accento dalla conformità normativa alla responsabilità discrezionale: un'azienda può rispettare ogni normativa ambientale vigente e continuare a fare greenwashing, se la sua comunicazione trasmette un'immagine di impegno che non trova riscontro nelle pratiche operative.

Freeman (1984), con la sua Stakeholder Theory, ha poi fornito lo schema interpretativo forse più utile per capire perché la Formula 1 abbia deciso di intraprendere questa trasformazione. Secondo Freeman, un'organizzazione risponde non solo agli azionisti ma all'intero insieme dei soggetti che hanno un interesse legittimo nelle sue attività: dipendenti, clienti, comunità locali, investitori, media e — nella versione più recente del modello — il pianeta come stakeholder diffuso. Applicato alla Formula 1, questo schema aiuta a spiegare per quale ragione i team non si limitino a rispettare le richieste della FIA in materia ambientale: lo fanno perché un pubblico sempre più giovane e attento ai temi ESG lo chiede, perché gli investitori istituzionali con mandati ESG lo pretendono, e perché i partner commerciali tecnologici vogliono associarsi a brand percepiti come responsabili.²⁷

²⁷ Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman, Boston; Phillips, R.A. (2003). *Stakeholder Theory and Organizational Ethics*. Berrett-Koehler, San Francisco.

Sheth e Babiak (2010)²⁸, studiando la CSR nello sport professionistico americano, hanno individuato una tensione che si ritrova intatta nel caso della Formula 1: i manager sportivi dichiarano di credere nella responsabilità sociale, ma le iniziative concrete tendono a essere reattive (rispondono a critiche già esplicitamente formulate) piuttosto che proattive. Non è un caso, in questo senso, che l’annuncio della Net Zero 2030 strategy da parte della Formula 1 sia arrivato nel 2019, in piena fase di crescita dell’attivismo climatico globale e pochi mesi dopo le prime manifestazioni di Fridays for Future. Il tempismo non è necessariamente prova di malafede, ma invita a qualche cautela nell’interpretazione.

2.2 Il greenwashing: storia di un concetto scomodo

Chiunque si occupi di sostenibilità aziendale si scontra prima o poi con il problema del greenwashing. Non è un fenomeno nuovo — esiste da quando esiste la comunicazione ambientale — ma negli ultimi anni è diventato oggetto di attenzione crescente da parte di ricercatori, autorità di regolamentazione e, soprattutto, di un’opinione pubblica sempre più smaliziata. Capire come funziona, e come si riconosce, è essenziale per valutare le iniziative della Formula 1.

²⁸ Sheth, H. e Babiak, K. (2010). “Beyond the Game: Perceptions and Practices of Corporate Social Responsibility in the Professional Sport Industry”. *Journal of Business Ethics*, 91(3), 433–450.

2.2.1 Alle origini del termine

Il termine greenwashing fu coniato nel 1986 dall'ambientalista Jay Westerveld in un saggio critico nei confronti degli hotel che invitavano gli ospiti a riutilizzare gli asciugamani come gesto ecologico, pur continuando a espandersi con nuove strutture in aree ecologicamente sensibili. Il punto di Westerveld era semplice ma tagliente: promuovere una micro-azione di risparmio per costruire un'immagine verde complessiva mentre si moltiplicano gli impatti negativi reali è una forma di inganno comunicativo, anche quando le singole affermazioni sono tecnicamente vere.

Delmas e Burbano (2011)²⁹ hanno formalizzato questa intuizione in una definizione accademica rigorosa, qualificando il greenwashing come “la pratica di comunicare al pubblico esterno informazioni o impegni ambientali positivi non corrispondenti soft (tacere le pratiche dannose mentre si enfatizzano quelle virtuose) e greenwashing hard (affermazioni esplicitamente false o gravemente fuorvianti). Il primo è di gran lunga il più diffuso, e il più difficile da contestare in sede legale.

²⁹ Delmas, M.A. e Burbano, V.C. (2011). “The Drivers of Greenwashing”. *California Management Review*, 54(1), 64–87.

2.2.2 I Sette Peccati: uno strumento diagnostico

Tra gli strumenti pratici sviluppati per riconoscere il greenwashing nella comunicazione aziendale, il più citato in letteratura è il framework dei *Sette Peccati* proposto da TerraChoice (2010)³⁰. Vale la pena presentarli rapidamente, perché si tratterà di uno schema analitico che riapparirà nell'analisi del caso Ferrari (cfr. Appendice A, Tabella 2.1 per la rappresentazione schematica con esempi tratti dalla F1):

Il compromesso nascosto: evidenziare un singolo attributo green ignorando impatti negativi rilevanti. Nella F1: citare il -35% di emissioni senza menzionare che Aramco è il Global Partner del campionato.

La mancanza di prove: affermazioni ambientali prive di dati verificabili o certificazioni di terzi. Presente in molte comunicazioni di team che dichiarano di usare energie rinnovabili senza pubblicare report certificati.

La vaghezza: uso di espressioni generiche come “combustibile avanzato” o “partner di sostenibilità” senza specificare metriche o metodologie. È probabilmente il peccato più frequente in tutto il paddock.

³⁰ TerraChoice (2010). The Sins of Greenwashing: Home and Family Edition. Disponibile su: https://lib.dr.iastate.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1043&context=engl_reports

La falsa etichettatura: creare l'impressione di una certificazione esterna che non esiste. Caso emblematico: Mission Winnow di Philip Morris, analizzato nel Capitolo 1.

L'irrelevanza: caratteristiche green vere ma prive di significato reale. Esempio: affermare che i carburanti F1 non contengono piombo (vero da decenni per normativa).

Il minore dei mali: confrontarsi con alternative peggiori per sembrare virtuosi. Sostenere che la F1 inquina meno del trasporto aereo civile internazionale è tecnicamente vero, ma non costituisce un argomento convincente per chi si preoccupa dell'ambiente.

La menzogna diretta: affermazioni semplicemente false. È il peccato meno frequente, e non risulta applicabile alle comunicazioni ufficiali della Formula 1.

2.2.3 Greenwashing nel motorsport: le critiche accademiche

La critica più articolata alle iniziative di sostenibilità della Formula 1 si trova in uno studio del 2024 firmato da Sturm, Andrews, Miller e Bustad, pubblicato sulla rivista *Annals of Leisure Research*. Analizzando sia la F1 che la Formula E, gli autori sostengono che le misure adottate operano prevalentemente come strumenti di legittimazione reputazionale piuttosto che come meccanismi di cambiamento

strutturale. La conclusione è piuttosto netta: la Formula 1 avrebbe privilegiato la propria espansione globale, più gare, nuovi mercati, fatturati record, rispetto a una trasformazione sistemica delle proprie operazioni.

Sul fronte delle contestazioni concrete, il caso più eclatante riguarda Saudi Aramco. Nel febbraio 2024, organizzazioni ambientaliste tra cui il New Weather Institute hanno presentato reclami formali all'Advertising Standards Authority del Regno Unito e alle autorità olandesi equivalenti, accusando Aramco e la Formula 1 di diffondere affermazioni ambientali fuorvianti. Gli spot in questione presentavano la partnership come un impegno comune per la sostenibilità, senza menzionare che Aramco produce il 99,99% del proprio fatturato da combustibili fossili. Come ha riportato Euronews Green (2024)³¹, l'ASA ha avviato un'istruttoria formale.

Il concetto che meglio descrive questa dinamica non è nemmeno il greenwashing classico, ma quello di sportswashing: l'uso strategico dello sport per migliorare la reputazione pubblica di soggetti controversi, distogliendo l'attenzione dalle pratiche problematiche attraverso l'associazione con i valori positivi dello sport. Come documentato da Common Dreams (2024), Aramco è l'azienda del settore

³¹ Euronews Green (2024). "Climate campaigners want regulators to show F1 and Aramco the red light after misleading fuel ads", 21 febbraio 2024. Disponibile su: <https://www.euronews.com/green/2024/02/21> (consultato nel luglio 2026).

fossile con la spesa in sponsorship sportivo più elevata al mondo, con accordi attivi per oltre 1,3 miliardi di dollari.³²

La casistica Aramco si inserisce in un dibattito accademico che negli ultimi due anni ha conosciuto uno sviluppo piuttosto rapido. Bergkvist e Skeiseid (2024), pur muovendo dal concetto più ampio di sportswashing, propongono un modello utile per collocare il caso Aramco con maggiore precisione rispetto alla letteratura precedente, distinguendo tra gli attori coinvolti, lo sportswasher, l'organizzazione sportiva e il pubblico bersaglio, e osservando che l'efficacia dell'operazione dipende in larga misura dal rischio di un contraccolpo mediatico, come è puntualmente accaduto con i reclami presentati dal New Weather Institute.³³ Una rassegna sistematica pubblicata all'inizio del 2026 da Rocha e McCullough, condotta su trentasei studi peer reviewed dedicati ai temi dello sportswashing e del greenwashing nello sport, segnala inoltre che la letteratura resta in prevalenza qualitativa e concentrata su singoli casi di studio, con una carenza evidente di ricerche empiriche comparative. Questa tesi, proponendo un modello a tre livelli applicato in modo sistematico a più team dello stesso campionato, si colloca esattamente in questo spazio ancora poco esplorato.

³² Common Dreams (2024). "Saudi Aramco Leads Fossil Fuel Firms in 'Sportswashing' Sponsorships", 18 settembre 2024.

³³ Bergkvist, L. e Skeiseid, H. (2024). "Sportswashing: Exploiting Sports to Clean the Dirty Laundry". *International Journal of Advertising*, 43(6), 1091–1109; Rocha, R. e McCullough, B.P. (2026). "From Image to Impact: Scoping Review of Sportswashing and Greenwashing in Sport". *International Journal of Sport Policy and Politics*, pubblicato online in anticipo.

2.2.4 Un'analisi più sfumata: il continuum tra facciata e autenticità

Detto questo, sarebbe sbagliato accettare acriticamente la tesi del greenwashing totale. La critica radicale rischia di produrre un paradosso pratico: se qualsiasi iniziativa parziale viene qualificata come inganno, si elimina lo spazio per riconoscere i progressi reali e si disincentivano le organizzazioni dal muoversi nella direzione giusta. Laufer (2003)³⁴ ha distinto tra greenwashing *tattico* (azioni superficiali senza impegno strategico) e greenwashing strategico (riposizionamento comunicativo senza trasformazione operativa). Bowen (2014)³⁵ ha poi proposto l'immagine di un continuum che va dal greenwashing puro all'autenticità verde totale, sostenendo che la maggior parte delle grandi organizzazioni si colloca in un punto intermedio di questo spettro.

Questa prospettiva gradualista è quella più utile per leggere la Formula 1 con onestà intellettuale. Non si tratta di assolvere le contraddizioni esistenti, ma di riconoscere che la realtà è più complessa di quanto la dicotomia autentico/falso suggerisca. Con questo spirito critico, ma equilibrato, si analizzeranno nei paragrafi successivi le iniziative concrete della Formula 1.

³⁴ Laufer, W.S. (2003). "Social Accountability and Corporate Greenwashing". *Journal of Business Ethics*, 43(3), 253–261.

³⁵ Bowen, F. (2014). *After Greenwashing: Symbolic Corporate Environmentalism and the Meaning of Transparency*. Cambridge University Press, Cambridge.

2.3 La strategia Net Zero 2030: dati, strumenti e contraddizioni

Novembre 2019. La Formula 1 pubblica un documento intitolato Our Commitment to a Net Zero Carbon Future e annuncia l’obiettivo di azzerare le proprie emissioni nette di carbonio entro il 2030. Per uno sport che aveva fatto del motore a combustione interna la propria ragione d’essere, si trattava di un’uscita tutt’altro che scontata. L’annuncio arrivò in un momento di forte pressione mediatica e politica sul tema climatico: la coincidenza con la stagione di massima visibilità di Greta Thunberg e con la COP25 di Madrid non sfuggì ai commentatori più attenti.³⁶

2.3.1 Cosa si misura e come: il perimetro delle emissioni

Prima di valutare i risultati, occorre capire cosa la Formula 1 include nel proprio perimetro di emissioni. Il campionato ha adottato un framework basato sugli Scope 1, 2 e 3 previsti dal GHG Protocol, ma con un perimetro specificamente definito che comprende cinque categorie operative: la logistica dei materiali (trasporto delle attrezzature tra i circuiti, incluse le spedizioni aeree intercontinentali per i flyaway events), i viaggi del personale, le operazioni di gara, le fabbriche e strutture fisse dei team e della FOM, e infine il broadcasting e la produzione televisiva. Restano escluse — e questo è un punto critico che si tornerà ad affrontare — le emissioni

³⁶ Formula 1 (2019). Our Commitment to a Net Zero Carbon Future.

legate alla combustione diretta del carburante durante le gare, computate separatamente.

2.3.2 La rivoluzione tecnologica delle power unit

Sul fronte della propulsione, la Formula 1 aveva già compiuto un passo significativo nel 2014 con l'introduzione dei motori ibridi V6 turbo: abbinando un motore a combustione interna da 1.6 litri a due unità di recupero dell'energia (MGU-K e MGU-H), le power unit F1 hanno raggiunto una resa termica superiore al 50%, contro il 30% circa di un motore automobilistico convenzionale. In termini di efficienza energetica, si tratta di una delle soluzioni più avanzate mai applicate a un motore a combustione interna.

Molto più radicale è però la svolta del 2026. Dal Campionato del Mondo di quest'anno, tutte le vetture sono obbligatoriamente alimentate con carburante sostenibile al 100%, prodotto da fonti non fossili: biomasse non alimentari, rifiuti municipali o CO₂ catturata dall'atmosfera. Le nuove power unit adottano uno split energetico 50/50 tra il motore a combustione interna e il sistema elettrico, con la potenza del motore elettrico quasi triplicata rispetto all'era precedente (da 120 kW a 350 kW). Come ha sottolineato la rivista *Chemistry World* nel febbraio 2025, l'ambizione dichiarata va ben oltre il paddock: se il carburante sintetico sviluppato per la F1 risultasse compatibile con i motori a combustione esistenti, il campionato

potrebbe trasformarsi da simbolo del problema a laboratorio di soluzioni per la decarbonizzazione del trasporto globale.

Non si tratta di un salto improvviso. Tra il 2023 e il 2024, le categorie propedeutiche Formula 2 e Formula 3 hanno sperimentato carburanti al 55% bio-sostenibili sviluppati in collaborazione con Aramco, per poi passare al 100% nel 2025. Le auto mediche e di sicurezza della FIA hanno utilizzato una miscela al 40% nel corso del 2024. Questa progressione graduale — dalle categorie minori alla categoria regina — ha una logica ingegneristica precisa: validare la tecnologia nelle condizioni più semplici prima di applicarla dove i margini di errore sono quasi nulli.

2.3.3 Logistica: il problema più difficile

Se la transizione tecnologica delle vetture è la componente più visibile della Net Zero strategy, la logistica rimane quella più ostica. Un calendario di 24 Gran Premi in 21 paesi diversi richiede il trasporto intercontinentale di migliaia di tonnellate di attrezzature specializzate, e i flyaway events — le gare fuori dall'Europa, da Suzuka a Melbourne, da Jeddah a Las Vegas — generano emissioni aeree che da soli rappresentavano quasi la metà dell'intera impronta carbonica del campionato nel 2018.

La risposta della Formula 1 si articola su più fronti. Sul fronte del calendario, si sta lavorando alla creazione di “cluster geografici”: raggruppare le gare della stessa

area in sequenza per ridurre i trasferimenti intercontinentali. Sul fronte dei carburanti per il trasporto aereo, nel 2024 è stato avviato un programma di investimento in Sustainable Aviation Fuel (SAF) in partnership con DHL e Qatar Airways, ottenendo una riduzione stimata in oltre 8.000 tCO_{2e} rispetto al cherosene convenzionale — circa il 19% delle emissioni del programma di charter. Sul fronte del trasporto su gomma in Europa, Mercedes-AMG Petronas ha esteso l'uso di HVO100 al 99% dei propri camion, evitando oltre 1.190 tCO_{2e} dall'avvio del programma.

Un obiettivo più ambizioso è quello di spostare progressivamente il trasporto delle attrezzature dall'aereo alla nave per i percorsi non urgenti. Il Carbon Update 2026 indica che oltre metà dell'attuale freight aereo dovrà essere eliminato entro il 2030. Un target difficile, dato che la crescita del calendario spinge nella direzione opposta.

2.3.4 Fabbriche e strutture fisse: dove i progressi sono più rapidi

Paradossalmente, la categoria che ha fatto registrare le riduzioni più veloci è anche quella meno visibile: le fabbriche e le strutture fisse dei team. Secondo il Carbon Update 2026, le emissioni di questa categoria sono calate di oltre 37.000 tCO_{2e} rispetto al 2018, con una riduzione del 64% e del 14% sul solo 2024. La transizione all'energia rinnovabile nelle fabbriche dei team è tecnicamente meno complessa che decarbonizzare la logistica, e i risultati si vedono.

2.3.5 I numeri: 26% o 35%? Una questione metodologica

Nei comunicati ufficiali della Formula 1, compaiono due cifre diverse per descrivere la riduzione delle emissioni rispetto al 2018: -26% (luglio 2025) e -35% (giugno 2026). La differenza non è un errore, ma riflette una distinzione metodologica importante. La cifra del 26% misura la riduzione *assoluta*: meno tonnellate di CO₂ equivalente effettivamente rilasciate in atmosfera, da 228.793 tCO_{2e} del 2018 a 168.720 tCO_{2e} del 2024. La cifra del 35% incorpora anche i crediti derivanti dall'acquisto di Sustainable Aviation Fuel certificates (SAFc): acquistando questi certificati, la Formula 1 contabilizza come propria riduzione il carburante sostenibile entrato nel sistema aereo globale, anche se gli aerei che trasportano il personale F1 potrebbero materialmente aver bruciato cherosene convenzionale.

Questo approccio è conforme agli standard internazionali di carbon accounting, ma non è esente da critiche. SBS (2026) ha segnalato che la distinzione tra le due cifre non viene sempre comunicata con chiarezza nei materiali pubblici, il che può portare a interpretazioni ottimistiche dei progressi effettivi. Per chi studia la comunicazione di sostenibilità, la scelta di quale cifra enfatizzare è essa stessa un indicatore della posizione dell'organizzazione sul continuum greenwashing/autenticità.

Vale però la pena sottolineare un dato che rischia di passare in secondo piano nel dibattito metodologico: una riduzione del 26% delle emissioni assolute in un contesto in cui le gare sono aumentate da 21 a 24, le presenze fisiche agli eventi sono più che raddoppiate e il fatturato è quasi triplicato non è un risultato banale. Senza alcun intervento, le emissioni sarebbero quasi certamente aumentate. Questo non basta per assolvere la Formula 1 dalle critiche sul greenwashing, ma rende onestà intellettuale pretendere di riconoscerlo.

Tabella 2.1 — Carbon footprint F1: evoluzione per categoria (2018–2024)

Categoria	Emissioni 2018 (tCO₂e est.)	Emissioni 2024 (tCO₂e est.)	Var. %
Fabbriche e strutture fisse	~58.600	~21.100	-64%
Logistica merci	~68.000	~48.000	-29%
Viaggi personale	~78.000	~57.000	-27%
Operazioni di gara	~18.000	~16.900	-6%

Broadcasting e altro	~6.193	~5.720	-8%
TOTALE	228.793	168.720	-26% (o -35% con SAFc)

Fonte: Formula 1, Carbon Update 2026 (17 giugno 2026); ESG News (2026)³⁷³⁸. Dati per categoria stimati su base percentuale dai comunicati ufficiali. SAFc = SAF certificates.

³⁷ Formula 1 (2026). “Formula 1 on track to meet Net Zero 2030 target as it reports a 35% reduction in its carbon footprint”, 17 giugno 2026. Disponibile su: <https://www.formula1.com/en/latest/article/formula-1-on-track-to-meet-net-zero-2030-target-as-it-reports-a-35-reduction-in-its-carbon-footprint.EfXQ6vLKcQvuUiNHHrtnM> (consultato nel luglio 2026).

³⁸ ESG News (2026). “Formula 1 Cuts Carbon Footprint 35% as Net Zero 2030 Target Stays on Track”, 18 giugno 2026. Disponibile su: <https://esgnews.com/formula-1-cuts-carbon-footprint-35-as-net-zero-2030-target-stays-on-track/> (consultato nel luglio 2026).

2.4 Gli sponsor: mappa di una trasformazione

Accanto alle emissioni e alle tecnologie, c'è un secondo fronte su cui la Formula 1 è cambiata in modo strutturale: la composizione del proprio paesaggio di sponsor. Chi finanzia un campionato non è un dettaglio secondario, è una dichiarazione di valori. Per quattro decenni, i colori del tabacco hanno dominato le livree; oggi, guardando il paddock di un Gran Premio del 2026, quei colori non ci sono più. Al loro posto: HP, Oracle, Google, IBM, Visa, LVMH. Non è soltanto un cambio estetico.

2.4.1 La nuova mappa degli sponsor nel 2026

La fotografia del landscape di sponsorship in Formula 1 nel 2026 è molto diversa da quella di dieci anni fa. La categoria più rilevante per investimento economico è oggi quella della technology e del cloud computing: Oracle (Red Bull Racing, circa 100 milioni di dollari annui), HP Inc. (Ferrari, circa 100 milioni), Google e Dell Technologies (McLaren, circa 90 milioni combinati). Solo questi tre accordi valgono più di 400 milioni di dollari annui, cifre che fino a pochi anni fa non avevano precedenti nel motorsport.

Tabella 2.2 — Title e principal sponsor dei team F1 nel 2026 con stima del valore

Team	Title / Principal Sponsor	Settore	Valore stimato (\$/anno)
Scuderia Ferrari HP	HP Inc.	Technology	~100 mln
Oracle Red Bull Racing	Oracle Corp.	Cloud / Technology	~100 mln
McLaren F1 Team	Google + Dell Technologies	Technology	~90 mln
Mercedes-AMG Petronas	Petronas / INEOS	Energia / Investimenti	~65 mln
Aston Martin Aramco	Saudi Aramco	Energia fossile	~75 mln
Alpine F1 Team	BWT + Pernod Ricard	Trattamento acque / Spirits	~30 mln

Williams Racing	Gulf Oil + Kraken	Energia / Fintech	~25 mln
Stake F1 Team (Audi)	Stake.com / Audi	Finanza / Costruttore	n.d.
Haas F1 Team	MoneyGram	Fintech	~22 mln
Visa CashApp RB	Visa + Cash App	Pagamenti digitali	~35 mln
Cadillac F1 Team	General Motors	Automotive	n.d.

Fonte: RTR Sports (2026)³⁹; Yahoo Sports (2026); Grand Prix 247 (2026)⁴⁰. Valori stimati da fonti di settore, non ufficiali. n.d. = non disponibile.

2.4.2 Perché le aziende tech sono entrate nel paddock

L'ingresso massiccio dei grandi brand tecnologici in Formula 1 non è una coincidenza. C'è una convergenza di interessi precisa. Per HP, Oracle, Google e

³⁹ RTR Sports (2026). "Ferrari Formula 1 Sponsors 2026: Full List of All 40+ Scuderia Partners". Disponibile su: <https://rtrsports.com/en/blog/ferrari-formula-1-sponsor/> (consultato nel luglio 2026).

⁴⁰ Grand Prix 247 (2026). "Who are the sponsors of Formula 1 and why Silicon Valley is taking over the paddock", maggio 2026. Disponibile su: <https://www.grandprix247.com/special-feature/who-are-the-sponsors-of-formula-1-and-why-silicon-valley-is-taking-over-the-paddock> (consultato nel luglio 2026).

AWS, la Formula 1 offre ciò che nessun altro contesto sportivo può garantire nella stessa misura: l'associazione diretta con la tecnologia di frontiera, con la precisione ingegneristica e con la performance sotto pressione estrema. Se Oracle gestisce le strategie di pit stop di Red Bull con la propria infrastruttura cloud, Oracle diventa sinonimo di performance in condizioni critiche. È un image transfer immediato, coerente e misurabile.

Queste partnership hanno poi smesso di essere puramente decorative. Come ha documentato Grand Prix 247 (2026), Google usa i propri strumenti di AI per l'analisi telemetrica in tempo reale in McLaren; HP fornisce a Ferrari hardware per la stampa 3D di componenti; AWS gestisce i dati di simulazione che supportano le decisioni strategiche dei team. Si parla di "partnership tecnologica integrata": non si acquista più uno spazio sul cofano, ma un ruolo nella narrativa dell'eccellenza tecnologica che la F1 costruisce attorno a sé.

2.4.3 Il fintech e i nuovi ingressi

Accanto al tech, una seconda ondata di sponsor proviene dal fintech e dai pagamenti digitali: Visa e Cash App con Racing Bulls, MoneyGram con Haas, Kraken con Williams. La spiegazione è demografica quasi per definizione: questi brand puntano a un pubblico under 35, digitalmente nativo e con reddito crescente, e la Formula 1 post-Drive to Survive offre esattamente quel pubblico. Un'app di finanza personale

e un campionato automobilistico potrebbero sembrare mondi lontani, ma nella testa di un venticinquenne che scopre la F1 su TikTok non lo sono affatto.

Più complessa è la valutazione di alcune presenze nel portfolio come Stake.com (piattaforma di scommesse, oggi denominata Stake F1 Team Audi). Il betting online non ha le stesse connotazioni del tabacco, ma è un settore che alcune organizzazioni di tutela dei consumatori considerano problematico. La questione di dove finisce la categoria degli “sponsor accettabili” in un campionato che si vuole sostenibile rimane aperta, e né Liberty Media né la FIA hanno finora adottato criteri pubblici espliciti.

2.4.4 Il caso Aramco: la contraddizione che non si risolve

Nessuna analisi dello sponsor landscape della Formula 1 contemporanea può ignorare Saudi Aramco. La compagnia petrolifera di stato saudita è Global Partner del campionato come istituzione, title sponsor dell’Aston Martin Aramco F1 Team e promotore del Gran Premio dell’Arabia Saudita a Jeddah. Una presenza tripartita che la rende uno dei singoli investitori commerciali più pesanti dell’intero sistema.

La contraddizione è sotto gli occhi di tutti: Aramco produce il 99,99% del proprio fatturato da combustibili fossili, con una produzione vicina ai 10 milioni di barili al giorno, eppure nelle comunicazioni della Formula 1 appare come “partner di sviluppo dei carburanti avanzati” e sostenitrice dell’innovazione sostenibile. Sturm

et al. (2024) hanno qualificato questa dinamica come uno degli esempi più chiari di greenwashing istituzionale nel motorsport. I reclami presentati all'ASA britannica nel 2024, già citati nel paragrafo 2.2.3, si riferivano precisamente a questa partnership.

Va però riconosciuto un elemento di complessità che le critiche più tranchant tendono a trascurare: Aramco è effettivamente coinvolta nello sviluppo tecnico dei carburanti sintetici utilizzati in Formula 2, Formula 3 e, dal 2026, in Formula 1. Se queste miscele venissero adottate più ampiamente nel trasporto globale, il contributo di Aramco al loro sviluppo avrebbe un impatto positivo reale. Può una compagnia petrolifera essere simultaneamente parte del problema e parte della soluzione? La risposta è probabilmente sì, anche se questo non risolve il problema comunicativo della sua presenza nel campionato.

2.4.5 LVMH e BWT: la sostenibilità che funziona

Non tutto il paesaggio di sponsor presenta tensioni. Ci sono casi in cui la brand congruence ESG funziona bene. BWT (Best Water Technology), title sponsor di Alpine, è un'azienda austriaca specializzata nel trattamento delle acque: il suo core business è esplicitamente la riduzione della plastica e lo sviluppo di soluzioni di approvvigionamento idrico più efficienti. La sua livrea rosa sull'Alpine F1 Team è

immediatamente riconoscibile, e il messaggio “referire l’acqua trattata all’acqua in bottiglia” è coerente con una narrativa di sostenibilità concreta e quotidiana.

Nel 2024 la Formula 1 ha poi siglato un accordo decennale con LVMH, il più grande gruppo del lusso al mondo, con brand come Louis Vuitton, Moët Hennessy, Bulgari e Tag Heuer, per un valore stimato in oltre 150 milioni di dollari annui. Dal punto di vista della sostenibilità, molti brand LVMH hanno adottato strategie ambientali articolate: Louis Vuitton ha ridotto le emissioni del 34% tra il 2019 e il 2022, e il gruppo ha impegni ESG pubblici che lo collocano su un piano di coerenza ben più solido rispetto ad Aramco.

2.5 Il rebranding dei team: livree, narrativa e piloti

Trasformazioni tecnologiche e nuovi sponsor non bastano, da soli, a costruire un rebranding. Serve che questi cambiamenti si traducano in un’identità visiva e comunicativa coerente, percepita come tale dal pubblico. Come ha notato Muzellec e Lambkin (2006)⁴¹, il rebranding può essere rivoluzionario (cambio totale di identità) o evolutivo (adattamento graduale dell’esistente). Nel caso dei team di Formula 1, entrambe le forme sono presenti, ma la seconda è più frequente e, per molti versi, più interessante da analizzare.

⁴¹ Muzellec, L. e Lambkin, M. (2006). “Corporate Rebranding: Destroying, Transferring or Creating Brand Equity?”. *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 803–824.

2.5.1 Dalle livree del tabacco alle livree post-tabacco

Per quarant'anni, la livrea di una vettura di Formula 1 coincideva quasi per definizione con il brand del suo sponsor principale. Il nero e oro del John Player Special su Lotus, il blu Rothmans su Williams, il bianco-rosso Marlboro su Ferrari: le vetture erano, nella sostanza, supporti pubblicitari mobili. Con l'uscita del tabacco, i team si sono trovati a dover costruire un'identità visiva autonoma — un compito inedito per organizzazioni che non avevano mai dovuto pensarci seriamente.

Guardare le livree contemporanee è istruttivo. La Mercedes in nero, introdotto nel 2020 in solidarietà con il movimento Black Lives Matter e poi mantenuto come scelta definitiva, richiama le storiche Freccie d'Argento tedesche pur nel suo colore opposto: un gesto di rottura con la tradizione che è anche un'affermazione di valori. La McLaren papaya e grigia recupera i colori della casa californiana degli anni Settanta. L'Alpine usa il rosa BWT in modo audace e improbabile, e funziona. Il rosso Ferrari rimane immutato nella sua essenza, è probabilmente il brand cromatico più riconoscibile nel motorsport, ma si è raffinato in sfumature più profonde e meno aggressive.

2.5.2 Diversità e inclusione: il secondo asse del cambiamento

La sostenibilità ambientale non è il solo fronte su cui la Formula 1 si è riposizionata. A partire dal 2020, il tema della diversità e dell'inclusione ha acquisito una centralità crescente. Il lancio della campagna “We Race As One”, in risposta al movimento Black Lives Matter e al dibattito sulla mancanza di diversità nel motorsport, ha prodotto iniziative concrete: il Diversity and Inclusion Committee della F1, il programma F1 Academy⁴² (campionato riservato alle donne, avviato nel

Perché è rilevante in questa sede? Perché diversità e sostenibilità ambientale sono due facce dello stesso riposizionamento. Attraggono lo stesso pubblico giovane, femminile, attento ai temi sociali e attraggono le stesse categorie di sponsor: brand tech, brand di lusso progressisti, aziende fintech. Non è un caso che i team che si sono mossi con maggiore coerenza su entrambi i fronti, Mercedes in testa, siano anche quelli con i portfolio di sponsor ESG-aligned più robusti.

2.5.3 Il ruolo dei piloti come creator e vettori di valori

C'è un fattore che le analisi tradizionali di sponsorship sportivo tendono a sottovalutare: i piloti non sono solo atleti, ma creatori di contenuto con decine di milioni di follower. Lewis Hamilton (53 milioni su Instagram), Lando Norris,

⁴² F1 Academy. Presentazione istituzionale. Disponibile su: <https://www.flacademy.com> (consultato nel luglio 2026).

Charles Leclerc (23,9 milioni su Instagram): questi atleti costruiscono quotidianamente, attraverso i social media, un'identità di brand che si sovrappone e a volte supera quella del team per cui corrono.

Le implicazioni per la gestione degli sponsor sono dirette. Hamilton si dichiara vegano, parla di crisi climatica, promuove iniziative di inclusione: qualsiasi sponsor associato alla Ferrari nel 2025-2026 viene filtrato, nella percezione del pubblico, attraverso i valori che Hamilton incarna. Uno sponsor incongruente con quei valori rischia di generare critiche immediate sui social. Al contrario, un brand che si allinea alla narrativa del pilota beneficia di un effetto di amplificazione che nessuno spazio pubblicitario tradizionale può replicare. È per questo che WHOOP, un'azienda di wearable tech per il monitoraggio delle performance fisiche, ha scelto Ferrari come primo sponsor nel mondo del motorsport: l'associazione con Hamilton valeva più di qualsiasi posizione sulla livrea.

2.6 Verso un modello interpretativo: i tre livelli del rebranding sostenibile

Raccogliendo i fili dell'analisi sviluppata in questo capitolo, è possibile proporre un modello interpretativo che servirà come bussola nell'analisi del caso Ferrari. Non si tratta di uno schema rigido, ma di un framework analitico costruito integrando la Stakeholder Theory di Freeman (1984), il concetto di brand congruence di Speed e Thompson (2000), le dimensioni del greenwashing di Delmas e Burbano (2011) e il continuum autenticità/greenwashing di Bowen (2014).

Il passaggio dalla rassegna teorica al modello a tre livelli non è arbitrario, ma segue un percorso che può essere reso esplicito. Il primo livello, quello delle azioni strutturali, discende direttamente dalla distinzione tra greenwashing soft e greenwashing hard elaborata da Delmas e Burbano (2011) e dal continuum tra facciata e autenticità proposto da Bowen (2014), poiché entrambi i contributi individuano nella verificabilità delle azioni concrete il criterio primario per distinguere un impegno reale da un'operazione comunicativa. Il secondo livello, quello della coerenza del portfolio sponsor, nasce dall'incontro tra la Stakeholder Theory di Freeman (1984), che allarga il novero dei soggetti verso cui un'organizzazione deve rendere conto, e la tradizione di studi sulla brand congruence inaugurata da Speed e Thompson (2000) e proseguita da Roy e Cornwell (2003), Cornwell e Kwon (2020) e Dos Santos et al. (2023), i quali hanno

mostrato quanto la percezione di coerenza tra i valori dello sponsor e quelli dello sponsee incida sulla credibilità complessiva di un brand. Il terzo livello, quello della narrativa comunicativa, riprende gli strumenti diagnostici dei Sette Peccati di TerraChoice (2010) e li combina con gli sviluppi più recenti della letteratura sullo sportswashing, in particolare Bergkvist e Skeiseid (2024) e la rassegna di Rocha e McCullough (2026), che insistono entrambi sul ruolo del linguaggio e della trasparenza metrica nel distinguere una comunicazione autentica da una meramente reputazionale. In questo senso il modello proposto non introduce categorie nuove rispetto alla letteratura esaminata, ma la riorganizza in una struttura verticale che consente di applicarla in modo sistematico a un caso concreto, colmando almeno in parte la carenza di studi comparativi segnalata dalla letteratura più recente.

2.6.1 I tre livelli

Il modello si struttura su tre livelli di analisi.

Il primo livello riguarda le azioni strutturali: misure concrete e verificabili da terzi che modificano le operazioni in senso sostenibile. Riduzioni di emissioni certificate, transizione alle rinnovabili documentata, rendicontazione trasparente dell'impronta carbonica. È il livello più oggettivo: o le azioni ci sono o non ci sono. Un team che non pubblica dati verificabili non può essere valutato positivamente a questo livello.

Il secondo livello riguarda la coerenza del portfolio sponsor. Qui entra in gioco una valutazione qualitativa: non tutti i settori hanno lo stesso profilo ESG, e la stessa azienda può essere più o meno coerente con i valori del team. Un team che dichiara impegni green ma mantiene come main sponsor un'azienda petrolifera senza iniziative ESG credibili comunica un'incongruenza strutturale che mina la credibilità dell'intero messaggio.

Il terzo livello riguarda la narrativa comunicativa. Con quale linguaggio e attraverso quali canali il team comunica i propri impegni green? Una comunicazione autentica usa metriche verificabili, specifica l'anno di riferimento, riconosce le aree di criticità e aggiorna periodicamente i dati. Una comunicazione di greenwashing tende a essere vaga, priva di obiettivi misurabili e orientata all'immagine più che alla sostanza.

2.6.2 Una prima applicazione comparativa

Applicando il modello ai quattro team più rappresentativi emerge il quadro sintetizzato nella Tabella 2.3. Le valutazioni sono qualitative (scala 1-5) e basate sull'analisi delle fonti disponibili al luglio 2026.

Tabella 2.3 — Valutazione comparativa del rebranding sostenibile nei team F1

Team	Livello 1 Azioni strutturali	Livello 2 Coerenza sponsor	Livello 3 Narrativa	Score medio
Mercedes-AMG	5/5	4/5	5/5	4,7
McLaren	4/5	4/5	4/5	4,0
Ferrari	3/5	3/5	3/5	3,0
Red Bull Racing	3/5	2/5	3/5	2,7

Fonte: Elaborazione propria su: comunicati ufficiali dei team (2024-2026); rapporti di sostenibilità; fonti citate nel capitolo. Valutazioni qualitative.

Mercedes emerge come il team più avanzato: pubblica report annuali certificati da terzi, ha raggiunto il 100% di energia rinnovabile nelle fabbriche, ha adottato HVO100 per i camion e la sua comunicazione è specifica e trasparente. Red Bull, con Aramco in posizione prominente sul cofano e una comunicazione di sostenibilità poco strutturata, si colloca all'estremo opposto tra i top team. Ferrari e

McLaren occupano posizioni intermedie, con caratteristiche diverse: McLaren è più solida sul piano della rendicontazione, Ferrari è più ricca di iniziative strutturali concrete ma meno rigorosa nella comunicazione. Il Capitolo 3 andrà a fondo su questa distinzione.

Vale la pena sottolineare che il punteggio di 3,0 assegnato a Ferrari non è una bocciatura: significa che il team si trova a metà del continuum, né nel territorio del greenwashing puro né in quello dell'autenticità verde riconosciuta. Si trova, per usare la terminologia di Bowen (2014), in una fase di transizione. Ed è esattamente questo che lo rende un caso studio interessante.

Note conclusive al Capitolo 2

letteratura accademica — da Sturm et al. (2024) a Dewhirst et al. (2023)⁴³ — ce lo ricorda con analisi empiriche che non è possibile ignorare.

⁴³ Dewhirst, T., Lee, W.B. e Czaplicki, L. (2023). “Philip Morris International’s Formula 1 Sponsorship-Linked Marketing: Transformation From Marlboro to Mission Winnow”. *Nicotine & Tobacco Research*, 25(12), 1838–1846. DOI: 10.1093/ntr/ntad177.

APPENDICI — CAPITOLO 2

Appendice A — Tabella 2.A: I Sette Peccati del Greenwashing applicati alla Formula 1

Tabella 2.A — Framework dei Sette Peccati applicato alla Formula 1

Peccato (TerraChoice)	Definizione	Esempio nella F1
Compromesso nascosto	Enfatizzare un attributo green ignorando impatti negativi	Citare -35% emissioni senza menzionare Aramco come Global Partner
Mancanza di prove	Affermazioni prive di dati o certificazioni di terzi	Alcune dichiarazioni dei team sull'energia rinnovabile senza report certificati
Vaghezza	Espressioni generiche e non definite	"Carburante avanzato", "partner di sostenibilità" senza metriche

Falsa etichettatura	Impressione di certificazione non reale	Mission Winnow di PMI (2018-2021)
Irrelevanza	Caratteristiche green vere ma prive di valore differenziante	"Carburante senza piombo" (obbligo normativo da decenni)
Minore dei mali	Confronto con alternative peggiori	"La F1 inquina meno del trasporto aereo civile"
Menzogna diretta	Affermazioni false	Non applicabile alle comunicazioni ufficiali F1

Fonte: TerraChoice (2010); elaborazione propria per la colonna degli esempi F1.

CAPITOLO 3 - CASE STUDY: SCUDERIA FERRARI HP

Cinquant'anni con Philip Morris. Poi HP. Questo cambio, ridotto alla sua essenza, racconta già molto di ciò che è successo alla Scuderia Ferrari negli ultimi anni. Ma la sola sostituzione di un logo su una carrozzeria non basta a definire un rebranding: è ciò che c'è dietro quella sostituzione che merita un'analisi approfondita. Perché è avvenuta? Cosa è cambiato davvero nelle operazioni del team? E cosa, invece, è rimasto uguale nonostante i nuovi claim di sostenibilità? Questo capitolo prova a rispondere a queste domande applicando al caso Ferrari il modello a tre livelli elaborato nel Capitolo 2.

La scelta di Ferrari come caso studio non è ovvia. Se si cercasse il team con il programma di sostenibilità più avanzato, si dovrebbe guardare altrove: Mercedes pubblica dati più dettagliati, ha completato la transizione alle rinnovabili prima, e la sua comunicazione è più trasparente. Ferrari è stata scelta perché è il caso più *complesso*: ha la storia di sponsorship tabacchiero più lunga del campionato, è simultaneamente un team di Formula 1 e un brand automobilistico di lusso quotato in borsa, e ha un fanbase di circa 200 milioni di persone che la rende l'organizzazione sportiva con la maggiore responsabilità comunicativa del paddock. Dove c'è complessità, c'è materiale per un'analisi interessante.

3.1 Chi è la Scuderia Ferrari: storia, struttura e brand

Prima di entrare nell'analisi del rebranding, è necessario tracciare un profilo del soggetto del caso studio. Non tanto per ragioni di completezza formale, quanto perché capire cosa è Ferrari — davvero, nella sua complessità istituzionale — è indispensabile per valutare le sue scelte strategiche.

3.1.1 Settantadue anni ininterrotti in Formula 1

Fondata da Enzo Ferrari nel 1929 come divisione corse della casa automobilistica modenese, la Scuderia è l'unico team ad aver partecipato a ogni singola stagione del Campionato del Mondo di Formula 1 sin dalla sua prima edizione, nel 1950. Un dato che non è solo un primato statistico: è la ragione per cui Ferrari percepisce un heritage bonus dal Patto della Concordia — una quota del prize money aggiuntiva riservata esclusivamente al team di Maranello in riconoscimento di questa presenza ininterrotta. Nessun altro team riceve nulla di simile.

I numeri sportivi sono altrettanto imponenti: 16 titoli mondiali costruttori, 15 titoli piloti, 247 vittorie nei Gran Premi al luglio 2026. Numeri che non si limitano a descrivere il passato, ma plasmano attivamente il presente: il peso della storia Ferrari nel paddock è tangibile, influenza le negoziazioni con gli sponsor, la narrazione mediatica e persino le aspettative dei tifosi. È un'eredità che può essere una risorsa straordinaria o, nei momenti di crisi sportiva, un peso difficile da gestire.

3.1.2 Non solo un team: la dimensione aziendale

Ciò che distingue Ferrari da tutti gli altri team del campionato è la sua natura di brand automobilistico di lusso globale, con una vita propria indipendente dalla pista. Ferrari N.V. è quotata alla Borsa di New York (NYSE: RACE) e all'Euronext di Amsterdam, con una capitalizzazione di mercato che al luglio 2026 supera i 65 miliardi di euro. Brand Finance (2025)⁴⁴ ha valutato il marchio Ferrari a 20,7 miliardi di dollari, incoronandolo brand automobilistico di lusso più potente al mondo per il quarto anno consecutivo.

Questa dimensione finanziaria non è un dettaglio. Significa che qualsiasi decisione di sostenibilità della Scuderia si inserisce in una strategia aziendale più ampia che coinvolge gli investitori istituzionali, i rating ESG, le aspettative degli analisti finanziari. Il CEO Benedetto Vigna, entrato in carica nel 2021 con un profilo da ingegnere della microelettronica più che da uomo del motorsport, ha fatto della transizione tecnologica e della sostenibilità due assi portanti del suo piano industriale. Non è una coincidenza che le iniziative più concrete sul fronte ambientale — lo spegnimento del trigeneratore, l'e-building, i target SBTi — siano tutte successive al suo insediamento.

⁴⁴ Brand Finance (2025). Automotive Industry Report 2025. Disponibile su: <https://brandfinance.com> (consultato nel luglio 2026).

3.1.3 Il fanbase: 200 milioni di persone che guardano

Con circa 200 milioni di tifosi nel mondo, Ferrari non è solo il team più titolato della Formula 1: è l'organizzazione sportiva con la più alta responsabilità comunicativa del campionato. Il Gran Premio d'Italia a Monza, con la sua *marea rossa* sulle tribune, è considerato l'evento più atmosferico dell'intero calendario. Questo pubblico è distribuito globalmente — forte in Italia, Germania, UK e Spagna, in crescita rapida in Cina, Giappone e negli Stati Uniti — e sta cambiando demograficamente, con una quota crescente di fan giovani e femminili dall'arrivo di Lewis Hamilton nel 2025.

3.2 Cinquant'anni di sponsor: da Marlboro a HP

Pochi casi nella storia del marketing sportivo raccontano una trasformazione più radicale di quella attraversata dalla Scuderia Ferrari nel proprio portfolio sponsor. Non si tratta di una semplice sostituzione di loghi: è il passaggio da un'era in cui lo sponsor principale definiva l'identità visiva e valoriale del team, a una in cui è il team a selezionare i propri partner sulla base di una coerenza valoriale dichiarata. Almeno in teoria.

3.2.1 1973–1996: la costruzione di un'identità su commissione

Il 1973 è l'anno in cui Philip Morris entra a Maranello. L'accordo tra la casa produttrice di Marlboro e la Scuderia Ferrari non nasce come title sponsorship fin dall'inizio: Philip Morris aveva già una partnership con McLaren, e quella Ferrari era inizialmente una presenza secondaria. Crescerà fino a diventare la partnership più lunga, più remunerativa e più studiata della storia del motorsport.

Ciò che rese questo accordo unico non fu solo il suo valore economico — stimato tra i 100 e i 200 milioni di dollari annui nei periodi di punta — ma l'effetto visivo che produsse. Il rosso Ferrari e il bianco-rosso Marlboro si fusero nell'immaginario collettivo in modo quasi indistinguibile: molti tifosi non percepivano più il logo della sigaretta come pubblicità, ma come parte integrante dell'identità della rossa. È questo, per la teoria del marketing, il massimo grado di efficacia dell'immagine

transfer: quando lo sponsor cessa di essere percepito come estraneo allo sponsee e ne diventa, nella mente del pubblico, una componente naturale.

3.2.2 Il barcode: quando l'aggiramento della norma diventa caso accademico

Con l'entrata in vigore della Direttiva europea 2003/33/CE, la presenza del logo Marlboro sulle vetture europee divenne illegale. La risposta di Philip Morris non fu la resa: fu uno dei casi di alibi marketing più studiati nella letteratura sulla pubblicità del tabacco. Nel 2007 compare sulle Ferrari un pattern a barre verticali — subito ribattezzato dalla stampa “barcode” — posizionato esattamente nello spazio che era stato di Marlboro, senza testi né loghi riconoscibili.

Chapman e colleghi dell'Università di Sydney dimostrarono, attraverso test di percezione su campioni di consumatori, che il barcode attivava significativamente il ricordo del brand Marlboro. Lo studio, pubblicato su *Tobacco Control* nel 2013, qualificò il design come una forma di pubblicità subliminale vietata dalla normativa europea. La Ferrari si presentò al Gran Premio d'Australia 2008 senza il barcode, dopo che le autorità australiane avevano aperto un'indagine. Quella partecipazione divenne involontariamente il simbolo di quanto fosse difficile per il team liberarsi di un partner che aveva plasmato la propria identità per trent'anni.

3.2.3 Mission Winnow (2018–2021): il terzo tentativo

Non c'era ancora stata la parola fine. Nel 2018 Philip Morris lanciò *Mission Winnow*, una piattaforma di comunicazione presentata come “un’iniziativa per supportare lo sviluppo di nuove soluzioni verso un futuro migliore”. Nessun riferimento al tabacco, nessun colore Marlboro: un brand bianco, pulito, aspirazionale. Dal Gran Premio del Giappone 2018, compare sulle Ferrari e sulle tute di Vettel e Raikkonen.

Dewhirst, Lee e Czaplicki (2023) hanno analizzato Mission Winnow in uno studio pubblicato su *Nicotine & Tobacco Research* dell'Oxford Academic, definendolo un caso di sponsorship-linked marketing transformation: PMI aveva ridisegnato la propria presenza nella Formula 1 trasformandosi da produttore di sigarette a “sostenitore dell'innovazione”, senza modificare in alcun modo il proprio core business. Gli autori concludono che si trattava di una trasformazione comunicativa, non sostanziale. Una forma sofisticata di brand washing.

Le autorità australiane aprirono un'indagine anche su Mission Winnow. La Ferrari gareggiò senza il logo a Melbourne nel 2019, e di nuovo in Canada. Alla fine del 2021, l'accordo non venne rinnovato nella sua forma pubblica: Mission Winnow scomparve dalla livrea. Il team tornò a chiamarsi semplicemente Scuderia Ferrari. Sembrava la fine definitiva di un'era.

3.2.4 Il vuoto (2022–2023) e l’arrivo di HP

Le stagioni 2022 e 2023 videro Ferrari gareggiare senza un title sponsor nominale. Non era una scelta economicamente indolore, ma rifletteva una difficoltà reale: trovare un partner capace di sostituire Marlboro — non tanto per il valore economico, quanto per il peso simbolico di quella posizione sul cofano. Nel frattempo il portfolio si arricchiva di partner minori con profili interessanti: DXC Technology per i servizi IT, Bang & Olufsen per l’audio premium, Celsius come energy drink, Richard Mille per l’orologeria.

4 maggio 2024. Gran Premio di Miami. Ferrari annuncia la partnership con HP Inc. come nuovo title sponsor, e il team assume ufficialmente la denominazione Scuderia Ferrari HP. Il valore del contratto pluriennale è stimato attorno ai 100 milioni di dollari annui. HP non è solo un nome sul cofano: fornisce hardware e servizi tecnologici per le operazioni del team, compresi sistemi per la stampa 3D di componenti ad alte prestazioni. L’Amministratore Delegato di HP, Enrique Lores, definì la partnership come un’opportunità di “creare un impatto duraturo per i nostri clienti e le nostre comunità comuni”: un linguaggio molto distante da quello con cui Philip Morris aveva presentato le proprie partnership cinquant’anni prima.

Tabella 3.1 — Evoluzione del title sponsor della Scuderia Ferrari (1929–2026)

Periodo	Sponsor principale	Settore	Denominazione	Note
1929–1972	Nessuno / colori nazionali	N/A	Scuderia Ferrari	Era pre- commerciale
1973–1996	Marlboro (presenza variabile)	Tabacco	Scuderia Ferrari	Ingresso PMI
1997–2007	Marlboro (title)	Tabacco	Scuderia Ferrari Marlboro	Apice partnership
2007–2010	Barcode design PMI	Tabacco (subliminale)	Scuderia Ferrari	Alibi marketing
2010–2018	PMI (hospitality)	Tabacco (ridotto)	Scuderia Ferrari	No logo diretto

2018–2021	Mission Winnow (PMI)	Tabacco (mascherato)	Scuderia Ferrari Mission Winnow	Controversie AU/CA
2022–2023	Nessun title sponsor	N/A	Scuderia Ferrari	Vuoto commerciale
2024–oggi	HP Inc.	Technology	Scuderia Ferrari HP	Svolta tecnologica

Fonte: Elaborazione propria su: Dewhirst et al. (2023); Motorsport.com (2022)⁴⁵; SportBusiness (2024)⁴⁶; RTR Sports (2026)⁴⁷.

3.3 Il piano Horizon 2030: cosa sta facendo davvero Ferrari

Il cambio di sponsor è la parte più visibile della trasformazione Ferrari. Ma è sul piano delle operazioni concrete — il Livello 1 del modello analitico proposto nel

⁴⁵ Motorsport.com (2022). “Ferrari: Important to continue Mission Winnow F1 sponsorship deal”. Disponibile su: <https://www.motorsport.com/f1/news/ferrari-mission-winnow-deal-extension/10247947/> (consultato nel luglio 2026).

⁴⁶ SportBusiness (2024). “Exclusive: Ferrari poised to announce Hewlett-Packard as title sponsor”. Disponibile su: <https://www.sportbusiness.com/news/exclusive-ferrari-poised-to-announce-hewlett-packard-as-title-sponsor/> (consultato nel luglio 2026).

⁴⁷ SportBusiness (2026). “Wearable tech company Whoop makes first sponsorship move into motor racing, striking a deal with Scuderia Ferrari HP”. Disponibile su: <https://www.sportbusiness.com> (consultato nel luglio 2026).

Capitolo 2 — che si misura la serietà dell'impegno. Ferrari ha adottato un piano strategico decennale chiamato Horizon 2030, allineato agli obiettivi della Science Based Targets initiative (SBTi) e coerente con i percorsi di decarbonizzazione previsti dall'Accordo di Parigi. Vale la pena esaminarlo nel dettaglio, perché contiene alcune cose davvero notevoli e alcune che meritano qualche cautela.

3.3.1 Lo spegnimento del trigeneratore: un gesto concreto

30 settembre 2024. Ferrari spegne il trigeneratore a gas che alimentava la fabbrica di Maranello dal 2009. L'evento viene comunicato con una dichiarazione diretta del CEO Benedetto Vigna: "Oggi è una data storica nel percorso di Ferrari verso la carbon neutrality entro il 2030: abbiamo spento il trigeneratore. Questo significa che non useremo più gas per produrre elettricità in questo impianto, ma elettricità da fonti rinnovabili". L'impianto viene dismesso tre mesi prima del previsto. Il risultato immediato: -60% delle emissioni Scope 1 e 2 annuali, -70% del consumo di metano.

Non si tratta di greenwashing. Spegnerne un impianto industriale significa investire in infrastrutture alternative: Ferrari ha ristrutturato la sottostazione elettrica di Maranello e installato tre nuovi trasformatori da 40 MVA ciascuno per garantire la

continuità dell’approvvigionamento. Un intervento di questo tipo richiede anni di pianificazione e decine di milioni di euro. Non lo si fa per un comunicato stampa.⁴⁸

3.3.2 L’e-building: quando l’architettura racconta i valori

Giugno 2024. Ferrari inaugura il suo *e-building* a Maranello: 42.500 m² progettati dall’architetto Mario Cucinella — figura di riferimento dell’architettura sostenibile a livello internazionale — che ospiterà la produzione dei powertrain per i futuri veicoli elettrificati del marchio. La struttura è stata progettata secondo i principi della Nearly Zero Energy Building (nZEB): oltre 3.000 pannelli fotovoltaici sul tetto (1,3 MW di picco), sistemi di recupero del calore, condizionamento alimentato da rinnovabili, riciclo dell’acqua piovana. Più del 60% dell’energia termica generata dai processi di test delle batterie viene recuperata e reindirizzata.

La scelta del nome — e-building, dove la “e” rimanda contemporaneamente a electric, environment ed evolution — non è casuale. Nella comunicazione di brand, i nomi scelti per gli edifici e i progetti parlano. Ferrari sta costruendo, mattone dopo mattone, una narrazione in cui l’innovazione tecnologica e la responsabilità ambientale non sono in contraddizione: sono la stessa cosa.

⁴⁸ Ferrari.com (2024). “Ferrari shuts down trigeneration plant and focuses on renewables”, 1 ottobre 2024.

3.3.3 Bloom Energy, Shell e la transizione energetica

A luglio 2024 Ferrari aveva già installato un impianto a celle a combustibile SOFC da 1 MW realizzato da Bloom Energy: la prima installazione europea di questa tecnologia. A differenza della combustione tradizionale, le celle a combustibile convertono il gas in elettricità attraverso un processo elettrochimico che offre un'efficienza superiore del 20% rispetto ai sistemi convenzionali di cogenerazione. L'impianto copre circa il 5% del fabbisogno produttivo della fabbrica e è già predisposto per funzionare a idrogeno in futuro.

Nel 2025 è poi arrivato l'accordo con Shell per la fornitura di 650 GWh di energia rinnovabile entro il 2034: una quantità sufficiente a coprire quasi la metà del fabbisogno di Maranello. Qui vale la pena aprire una parentesi. Shell è un partner storico di Ferrari sin dal 1929 — la stessa relazione di lunga data che un tempo riguardava Philip Morris. Il suo core business rimane quello di una compagnia petrolifera, anche se i suoi impegni ESG sono più articolati di quelli di Aramco. Che Ferrari abbia rinegoziato con Shell il perimetro della partnership, trasformandola da fornitura di carburanti fossili a fornitura di energia rinnovabile, è un segnale interessante: dimostra che anche i rapporti di lunghissima data possono essere ridefiniti su basi diverse, quando entrambe le parti lo vogliono.

3.3.4 I target SBTi e il programma fotovoltaico

Sul fronte degli obiettivi formali, Ferrari ha aderito alla Science Based Targets initiative con impegni precisi: riduzione di almeno il 90% delle emissioni Scope 1 e 2 in valore assoluto entro il 2030 rispetto al 2021, e riduzione di almeno il 25% delle emissioni Scope 3 entro il 2030 rispetto al 2024. Con il trigeneratore già spento e la traiettoria di riduzione Scope 1&2 attorno al -30% tra il 2021 e il 2024, il target del 90% appare tecnicamente fattibile — a patto che il programma di espansione fotovoltaica (da 5 a 10 MWp entro il 2030) e gli accordi PPA procedano come pianificato.

Un elemento meno appariscente ma significativo è la scelta volontaria di adottare gli European Sustainability Reporting Standards (ESRS) nella Sustainability Statement 2025, pur non essendo obbligata a farlo in seguito all'Omnibus Package della Commissione europea (febbraio 2026). Adottare volontariamente uno standard più rigoroso di quello prescritto per legge è un segnale concreto di impegno verso la trasparenza. Non è un gesto clamoroso, ma è esattamente il tipo di azione strutturale silenziosa che distingue chi fa davvero da chi si limita a comunicare.

Tabella 3.2 — Principali iniziative di sostenibilità Ferrari N.V. (2024–2026)

Iniziativa	Anno	Impatto dichiarato	Fonte
Spegnimento trigeneratore	Sett. 2024	-60% emissioni Sc.1&2; -70% metano	Ferrari.com (2024)
E-building inaug.	Giu. 2024	nZEB; 1,3 MW FV; 60% recupero calore	Carscoops (2024) ⁴⁹
Bloom Energy fuel cell 1 MW	Lug. 2024	5% fabbisogno prod.; -20% gas vs cogeneraz.	DrivingHydrogen (2024) ⁵⁰
Shell PPA 650 GWh	2025	~50% fabbisogno Maranello da rinnovabili	CarbonCredits (2025)

⁴⁹ Carscoops (2024). “Ferrari’s New E-Building In Maranello Opens Its Doors”, giugno 2024. Disponibile su: <https://www.carscoops.com/2024/06/ferraris-new-e-building-in-maranello-opens-its-doors/> (consultato nel luglio 2026).

⁵⁰ DrivingHydrogen (2024). “Ferrari goes green: Bloom Energy hydrogen fuel cell plant to power Maranello factory”, 8 luglio 2024. Disponibile su: <https://drivinghydrogen.com/2024/07/08/> (consultato nel luglio 2026).

Fotovoltaico 10 MWp	entro 2030	40% prod. propria rinnovabile	Ferrari.com (2026)
Target SBTi: - 90% Sc.1&2	entro 2030	Allineamento Accordo di Parigi	Ferrari 6-K SEC (2025) ⁵¹
Prima Ferrari EV	2025	0 emissioni dirette da uso	Green.earth (2025) ⁵²

Fonte: Elaborazione propria su fonti indicate nella colonna Fonte.

⁵¹ Ferrari.com (2025). “Scuderia Ferrari HP extends its partnership with Philip Morris International”. Disponibile su: <https://www.ferrari.com/en-EN/formula1/articles/scuderia-ferrari-hp-philip-morris> (consultato nel luglio 2026).

⁵² Green.earth (2025). “Speed meets sustainability: Ferrari’s growth and green future unveiled”, 13 febbraio 2025. Disponibile su: <https://www.green.earth/news/speed-meets-sustainability-ferraris-growth-and-green-future-unveiled> (consultato nel luglio 2026).

3.4 Il portfolio sponsor nel 2026: HP, ZYN e tutto ciò che c'è in mezzo

Guardare solo alla partnership con HP per valutare il profilo ESG del portfolio Ferrari sarebbe come guardare solo la facciata di un edificio per giudicarne la struttura. Il team ha oltre 40 partner attivi nel 2026, distribuiti su vari livelli di visibilità e investimento, e la loro composizione racconta una storia più articolata di quanto il semplice titolo “Scuderia Ferrari HP” suggerisca.

3.4.1 La colonna portante: HP, IBM e AWS

Tre grandi aziende tech dominano la fascia alta del portfolio 2026: HP Inc. come title sponsor, IBM come partner per il fan engagement e l'analisi dati, AWS (Amazon Web Services) per l'infrastruttura cloud. Non sono semplici finanziatori: HP fornisce hardware e sistemi di stampa 3D per i componenti del team, IBM usa Watson AI per personalizzare l'esperienza dei tifosi sulle piattaforme digitali, AWS gestisce i modelli di simulazione per le strategie di gara. Tutte e tre hanno impegni ESG verificabili e pubblicano sustainability report certificati da terzi.

Dal punto di vista della brand congruence, questa configurazione è solida. Un team che dichiara di puntare sull'innovazione tecnologica e sulla sostenibilità, e che ha come partner tre delle principali aziende tech mondiali con profili ESG verificabili, comunica una coerenza difficilmente attaccabile. È esattamente la logica opposta a

quella di Mission Winnow, dove la narrazione pubblica era sostenibile ma il partner non lo era affatto.

Tabella 3.3 — Principali partner Scuderia Ferrari HP 2026 con valutazione brand congruence ESG

Partner	Livello	Settore	Congruenza ESG (1-5)	Note
HP Inc.	Title	Technology	4/5	Impegni ESG verificabili; partner operativo
Shell	Premium	Energia	3/5	Accordo PPA rinnovabili 2025; core business fossile
IBM	Premium	Technology / AI	4/5	AI per performance e fan engagement

AWS (Amazon)	Premium	Cloud / AI	4/5	Cloud, ML e analisi dati
UniCredit	Premium	Banking	3/5	Impegni ESG in finanza sostenibile
Puma	Official	Abbigliamento sportivo	3/5	Iniziative sostenibilità moda
Richard Mille	Official	Orologeria lusso	3/5	Brand premium; ESG in sviluppo
Philip Morris / ZYN	Supporting	Nicotina	1/5	Contraddizione aperta sulla livrea
Peroni 0.0%	Supporting	Bevande analcoliche	4/5	Lifestyle sostenibile

WHOOP	Supporting	Wearable tech / salute	4/5	Primo accordo F1; coerente con Hamilton
Ecopol	Technical	Imballaggi sostenibili	5/5	Core business esplicitamente green

Fonte: Elaborazione propria su: RTR Sports (2026); BingX (2026)⁵³; F1technical.net (2025)⁵⁴⁵⁵.

Valutazioni qualitative dell'autore.

3.4.2 ZYN: il ritorno di Philip Morris sulla livrea

Dicembre 2025. Ferrari annuncia il rinnovo della partnership con Philip Morris International, con elevazione al rango di premium partner e presenza del brand ZYN — le bustine di nicotina senza tabacco prodotte da PMI — sulla livrea al Gran Premio di Abu Dhabi 2025 e in altri Gran Premi selezionati del 2026.

⁵³ BingX (2026). “Who Are the Top Sponsors of Scuderia Ferrari in 2026?”. Disponibile su: <https://bingx.com/en/learn/article/top-sponsors-of-scuderia-ferrari> (consultato nel luglio 2026).

⁵⁴ F1technical.net (2025). “How has Ferrari’s sponsor portfolio changed for 2025?”. Disponibile su: <https://www.f1technical.net/news/26160> (consultato nel luglio 2026).

⁵⁵ RTR Sports (2025). “When did Formula 1 stop tobacco sponsorship?”, maggio 2025. Disponibile su: <https://rtrsports.com/en/blog/formula-1-sponsorship-tobacco/> (consultato nel luglio 2026).

ZYN non è una sigaretta. Tecnicamente non produce fumo, non contiene tabacco combusto e la sua categoria merceologica è diversa da quella dei prodotti tradizionali di PMI. Il comunicato ufficiale lo inquadra nel percorso di PMI verso un “futuro senza fumo”. Ma nella percezione pubblica, e in quella degli analisti di sostenibilità, il ritorno di Philip Morris sulla livrea Ferrari — in qualsiasi forma — riapre una questione che sembrava chiusa. Applicando il framework di TerraChoice, si configura con ogni probabilità come un hidden trade-off: Ferrari enfatizza la partnership tech con HP mentre oscura quella con un’azienda che produce nicotina. Non è una menzogna. Ma è una scelta.

Da un punto di vista strettamente economico, la spiegazione è chiara: Philip Morris è partner di Ferrari da oltre cinquant’anni, e i flussi economici legati a quella relazione non si interrompono facilmente. Ma la coerenza valoriale ha un costo, e in questo caso il costo è una crepa nella narrativa di sostenibilità che il team stava costruendo. Che questa crepa sia gestibile o meno dipenderà da come si evolve la situazione nei prossimi anni.

3.4.3 I partner virtuosi: Ecopol, Peroni 0.0% e WHOOP

Non tutto il portfolio presenta tensioni. Ci sono scelte che raccontano una direzione chiara. Ecopol è un’azienda italiana di imballaggi sostenibili e materiali biodegradabili: il suo core business è la riduzione della plastica. È forse il partner

con la congruenza ESG più alta di tutto il portfolio, perché non si tratta di un brand che dichiara impegni ambientali secondari rispetto al proprio business principale: la sostenibilità è il suo business principale.

L'accordo con Peroni Nastro Azzurro 0.0% ha una logica di doppia coerenza: due brand italiani di eccellenza, e un posizionamento sull'analcolico che risponde alla crescente sensibilità verso il consumo responsabile. Infine, WHOOP — azienda americana di wearable technology per il monitoraggio delle performance fisiche — ha scelto Ferrari come primo ingresso nel mondo del motorsport. La spiegazione ha molto a che fare con Lewis Hamilton: un pilota che parla pubblicamente di salute, benessere e longevità atletica è l'ambassador naturale di un brand che misura il recupero fisico. È il tipo di coerenza spontanea che nessuna campagna pubblicitaria può costruire artificialmente.

3.5 Identità, comunicazione e il peso di due piloti da 75 milioni di follower

3.5.1 La livrea 2026: chi controlla la propria identità

Confrontare la livrea della SF-26 con quelle delle Ferrari del periodo Marlboro è un esercizio rivelatore. Nei decenni del tabacco, il rosso Ferrari era di fatto il rosso di Marlboro: le due palette cromatiche erano così sovrapposte che molti tifosi non le distinguevano. La livrea non era un'espressione dell'identità del team, ma del brand dello sponsor. Era, nella terminologia del marketing del brand, un caso di brand replacement: lo sponsor non si integrava nel team, lo sostituiva visivamente.

Oggi il rosso Ferrari è il rosso Ferrari. HP, IBM, Shell, Puma si integrano in un sistema visivo in cui il colore identitario del team non è in discussione. È un cambiamento che può sembrare banale, ma non lo è: significa che la Scuderia ha ripreso il controllo della propria identità. Gli sponsor si adattano all'identità del team, non viceversa. Nella logica del sustainability branding analizzata nel Capitolo 2, questo è un prerequisito fondamentale per qualsiasi narrazione green credibile: un brand che non controlla la propria identità visiva non può costruire una narrativa valoriale coerente.

3.5.2 La comunicazione di sostenibilità: elegante ma non sempre trasparente

La pagina di sostenibilità del sito Ferrari racconta le iniziative con il linguaggio che ci si aspetta da un brand di lusso: “Engineering excellence meets environmental responsibility in the new e-building”, “We chose progress over precedent”. Il tono è impeccabile, i claim sono evocativi, la coerenza stilistica con l’identità Ferrari è totale. Ma c’è un problema: questi claim sono narrativi, non misurabili. La Sustainability Statement aziendale 2025 esiste e contiene dati quantitativi verificati da Deloitte, ma non è integrata organicamente nelle comunicazioni della scuderia di Formula 1. Chi vuole i numeri deve cercarseli.

Confrontando la comunicazione Ferrari con quella di Mercedes — che pubblica dati Scope 1, 2 e 3 distinti, specifica i metodi di calcolo, riconosce esplicitamente le aree di criticità e aggiorna annualmente gli obiettivi con scadenze misurabili — emerge un gap di trasparenza reale. Non è un giudizio di malafede: è semplicemente un approccio comunicativo diverso. Ferrari comunica come un brand aspirazionale, Mercedes come un’azienda che deve rendicontare a investitori istituzionali con mandati ESG. Entrambe le logiche sono comprensibili; la seconda è però più coerente con i criteri di autenticità proposti dalla letteratura sul green marketing.

C’è poi la questione dei carbon offset. Il rapporto di sostenibilità 2024 indica che Ferrari ha cancellato 77.691 tCO₂e attraverso crediti verificati da un progetto

canadese (standard VCS-Verra). Questo le permette di dichiarare la neutralità carbonica aziendale, ma è un approccio che la letteratura ha più volte messo in discussione: i crediti di carbonio compensano, non riducono. Ferrari non è certo la prima azienda a usarli, né lo sarà l'ultima. Ma nella valutazione dell'autenticità del rebranding, il peso degli offset è inferiore a quello delle riduzioni reali.

3.5.3 Hamilton e Leclerc: due vettori di rebranding da 75 milioni di follower

Dal 2025, la coppia di piloti Ferrari è probabilmente la più commercialmente potente nella storia del team. Lewis Hamilton — 53 milioni di follower su Instagram, sette titoli mondiali, voce pubblica su inclusione, clima e diritti civili — e Charles Leclerc — 23,9 milioni su Instagram, nativo digitale, presente su TikTok e YouTube con contenuti che spaziano dal gaming alla cucina — non sono solo atleti. Sono brand personali che si sovrappongono al brand Ferrari, modificandone la percezione.

Hamilton, in particolare, è una presenza trasformativa. La sua nota preferenza per la dieta vegana, l'impegno pubblico sulla crisi climatica, l'iniziativa Mission 44 per l'inclusione: tutto questo crea attorno alla Ferrari un alone di valori che nessuna campagna istituzionale avrebbe potuto costruire in tempi comparabili. Ma c'è anche un rischio: qualsiasi scelta commerciale del team percepita come incongruente con i valori di Hamilton verrà filtrata attraverso la sua presenza social. È proprio in

questa logica che la comparsa di ZYN sulla livrea diventa un problema non solo accademico: nel momento in cui un tifoso che segue Hamilton per le sue posizioni sul benessere vede un prodotto di nicotina sul cofano della sua Ferrari, qualcosa non torna.

Leclerc, più giovane e meno impegnato su temi sociali espliciti, svolge un ruolo diverso: è il volto della Ferrari nell'era digitale, la prova che il team è capace di parlare alla Gen Z. La sua collaborazione con WHOOP — mostrarsi con il device al polso durante gli allenamenti — è il tipo di contenuto autentico che genera più engagement di qualunque spot pubblicitario. Che sia organizzato o spontaneo, funziona perché è credibile.

3.6 Applicazione del modello a tre livelli

Con tutti gli elementi raccolti nei paragrafi precedenti, è possibile applicare sistematicamente il modello a tre livelli al caso Ferrari. Il risultato non sarà né un'assoluzione né una condanna, ma un'analisi che cerca di fare quello che la letteratura sul greenwashing spesso fatica a fare: stare nella complessità.

3.6.1 Livello 1: azioni strutturali

Su questo piano, il quadro è più positivo di quanto le critiche più severe potrebbero suggerire. Alcune delle cose che Ferrari ha fatto negli ultimi due anni sono concrete, costose e permanenti: non si spegne un impianto industriale per un comunicato stampa. Ricapitolando le azioni verificabili:

- Spegnimento anticipato del trigeneratore di Maranello (ottobre 2024): -60% emissioni Scope 1&2, -70% consumo metano.
- Installazione della fuel cell Bloom Energy da 1 MW: -20% consumo gas vs cogenerazione tradizionale.
- Inaugurazione dell'e-building nZEB (giugno 2024): 1,3 MW fotovoltaico, 60% recupero calore.
- Accordo Shell PPA per 650 GWh di energia rinnovabile entro il 2034.

- Target SBTi verificati: -90% Scope 1&2 entro 2030 (vs 2021); -25% Scope 3 entro 2030.
- Adozione volontaria degli ESRS nella Sustainability Statement 2025.
- Sustainability report certificato da Deloitte.

Il limite principale rispetto ai benchmark di eccellenza del settore è la minore sistematicità della rendicontazione specifica per la scuderia F1: il rapporto aziendale c'è, ma non è integrato nella comunicazione del team. Punteggio al Livello 1: 3,5/5.

3.6.2 Livello 2: coerenza del portfolio sponsor

Qui il quadro si complica. Da un lato, la triade HP-IBM-AWS rappresenta un portfolio di sponsor tech con profili ESG verificabili e una congruenza valoriale solida. Ecopol, WHOOP e Peroni 0.0% aggiungono ulteriori elementi coerenti. Dall'altro, la presenza di Philip Morris/ZYN sulla livrea riapre una contraddizione che sembrava chiusa.

Roy e Cornwell (2003) parlano di *sponsor incongruence* quando il pubblico percepisce una contraddizione tra i valori dei diversi sponsor associati a uno stesso team. La compresenza di HP (innovazione tecnologica, impegni ESG) e ZYN/PMI (nicotina) sulla stessa livrea genera esattamente questo tipo di incongruenza. Non

invalida l'intero portfolio, ma indebolisce la credibilità della narrativa complessiva. Punteggio al Livello 2: 3,0/5, con un margine di miglioramento significativo legato principalmente all'evoluzione della partnership PMI.

3.6.3 Livello 3: narrativa comunicativa

La comunicazione di Ferrari sulla sostenibilità è curata, coerente con il DNA del brand e capace di generare interesse mediatico. Ma ha due limiti strutturali: la prevalenza del registro aspirazionale rispetto a quello della rendicontazione quantitativa, e il silenzio sulla contraddizione ZYN. Una comunicazione pienamente autentica, per dirla con Bowen (2014), richiede trasparenza anche — forse soprattutto — sulle criticità. Su questo fronte, c'è ancora lavoro da fare. Punteggio al Livello 3: 3,0/5.

Tabella 3.4 — Ferrari nel modello a tre livelli: sintesi della valutazione

Livello	Punti di forza	Criticità	Score
Livello 1 Azioni strutturali	Trigeneratore spento; e-building; fuel cell; Shell	Carbon offset controversi; rendicontazione	3,5/5

	PPA; SBTi; report Deloitte	F1-specifica limitata	
Livello 2 Coerenza sponsor	HP, IBM, AWS ad alto valore ESG; Ecopol, Peroni 0.0%, WHOOP	Philip Morris/ZYN sulla livrea; Shell core business fossile	3,0/5
Livello 3 Narrativa comunicativa	Stile premium; impatto mediatico; CEO coinvolto; ESRS volontari	Gap trasparenza vs Mercedes; silenzio su ZYN; metriche non proeminenti	3,0/5
Score medio			3,2/5

Fonte: Elaborazione propria.

3.7 Le contraddizioni aperte e il 2030 come orizzonte critico

3.7.1 Le emissioni Scope 3: il problema che non si può ignorare

certificati di energia rinnovabile in tutto il mondo. Eppure, ogni Ferrari stradale venduta (circa 14.000 unità l'anno) brucia carburante per tutta la sua vita utile, generando emissioni Scope 3 che l'azienda non controlla direttamente. Come ha

rilevato CarbonCredits.com (2025)⁵⁶, le emissioni Scope 3 rappresentano oltre il 90% dell'impronta carbonica totale di Ferrari N.V.

L'obiettivo del -25% sulle Scope 3 entro il 2030 è ambizioso ma dipende da variabili esterne al controllo dell'azienda: la velocità di adozione delle versioni elettrificate da parte dei clienti, la disponibilità di infrastrutture di ricarica, la composizione del mix energetico nelle reti elettriche dei paesi in cui i clienti vivono. Un cliente che compra una Ferrari ibrida plug-in e la ricarica con energia da carbone contribuisce alle Scope 3 in modo diverso da chi la ricarica con pannelli solari. La variabile è il cliente, non Ferrari. Il problema è che è Ferrari a dover rendicontare.

3.7.2 Il paradosso del lusso sostenibile

C'è un'altra tensione che vale la pena esplicitare, anche se è più filosofica che operativa. Un'automobile Ferrari costa tra i 200.000 e i 2.000.000 di euro. È un prodotto per pochi, costruito sull'esclusività. La sostenibilità democratica — quella che riguarda i pattern di consumo dell'intera società — non è esattamente l'orizzonte naturale di un brand il cui posizionamento si basa per definizione sul privilegio.

⁵⁶ CarbonCredits.com (2025). "Ferrari and Shell Sign Renewable Energy Deal", novembre 2025. Disponibile su: <https://carboncredits.com/ferrari-and-shell-sign-renewable-energy-deal-powering-ferraris-carbon-neutrality-by-2030-goal/> (consultato nel luglio 2026).

Alcuni ricercatori del lusso sostenibile rispondono a questa critica sottolineando che l'artigianalità di alta qualità e la longevità del prodotto sono di per sé valori di sostenibilità: una Ferrari dura decenni, viene conservata e tramandata, e ha un tasso di sostituzione incomparabilmente più basso di un'auto di segmento medio. Non è un argomento da liquidare frettolosamente. Ma nemmeno uno sufficiente, da solo, a chiudere il dibattito.

3.7.3 Il 2030 è raggiungibile?

Gli obiettivi del piano Horizon 2030 hanno probabilità di successo molto diverse a seconda della categoria:

- -90% emissioni Scope 1&2: traiettoria favorevole. Con il trigeneratore spento e i PPA rinnovabili in corso, il target è tecnicamente fattibile. Rimane da completare l'espansione fotovoltaica e da verificare la continuità degli investimenti.
- 100% energia rinnovabile globale: parzialmente raggiunto, ma il rischio metodologico dei certificati di rinnovabilità esiste se si preferiscono gli strumenti finanziari all'approvvigionamento diretto.
- -25% emissioni Scope 3: il target più incerto di tutti, perché dipende da variabili esterne. La crescita delle versioni PHEV e BEV è un passo nella direzione giusta, ma i tempi della transizione dei clienti sono difficili da prevedere.

- Carbon neutrality aziendale: raggiungibile sulla carta usando i carbon offset verificati, come già avviene in parte. La credibilità di questo traguardo dipenderà dalla proporzione tra riduzioni reali e compensazioni.

3.8 Sintesi: un rebranding reale ma non ancora compiuto

Che risposta dà, allora, il caso Ferrari alla domanda di ricerca di questa tesi? La risposta che emerge dall'analisi è né un'assoluzione né una condanna: è una valutazione di transizione.

Il rebranding sostenibile di Ferrari è reale perché le azioni strutturali ci sono e sono verificabili. Lo spegnimento del trigeneratore, l'e-building, la fuel cell, il PPA Shell, i target SBTi: non sono operazioni di facciata. Richiedono investimenti, trasformano le operazioni in modo permanente e sono certificate da terzi indipendenti. E l'ingresso di HP come title sponsor, dopo cinquant'anni di Marlboro, è di per sé una discontinuità difficilmente reversibile.

Ma è anche incompleto. Il ritorno di Philip Morris con ZYN riapre una ferita che sembrava chiusa. Il gap di trasparenza nella comunicazione rispetto ai best practice del settore rimane aperto. I carbon offset usati per dichiarare la neutralità carbonica non sono equivalenti alle riduzioni reali. Le emissioni Scope 3, che rappresentano oltre il 90% dell'impronta totale, sono la sfida più difficile e meno controllabile.

Nel modello a tre livelli, Ferrari ottiene 3,2/5: sopra la soglia del greenwashing, ma ancora distante dai benchmark di eccellenza. Nel continuum di Bowen (2014), si colloca in una fase di transizione genuina. Non è un giudizio entusiasmante, ma è onesto. E forse è anche, in un certo senso, incoraggiante: la direzione è quella giusta.

La velocità e la coerenza con cui Ferrari percorrerà questa strada nei prossimi anni determinerà se quella valutazione di 3,2 diventerà un 4 o ritornerà a essere un 2.

Note conclusive al Capitolo 3

Cinque lezioni emergono dall'analisi del caso Ferrari con una valenza che va oltre il team di Maranello. Prima: la storia lascia tracce. Cinquant'anni di tabacco non si cancellano con un comunicato stampa, e ogni scelta che richiama quel passato — anche indirettamente, come ZYN — viene letta in quel contesto. Seconda: le azioni strutturali concrete costruiscono la credibilità che la comunicazione da sola non riesce a garantire. Terza: un solo sponsor incongruente può compromettere la coerenza di un portfolio per il resto ben costruito. Quarta: i piloti sono oggi i brand ambassador più potenti che un team possa avere, e il loro allineamento valoriale con il team non è un accessorio ma una componente strategica. Quinta: la trasparenza nella rendicontazione — dati verificabili, obiettivi misurabili, riconoscimento delle criticità — è l'unico modo per sfuggire duraturaamente alla trappola del greenwashing.

APPENDICI — CAPITOLO 3

Appendice A — Cronologia Ferrari-Philip Morris (1973–2026)

Tabella 3.A — Cronologia Ferrari-Philip Morris International (1973–2026)

Anno	Evento	Rilevanza
1973	Primo accordo Ferrari-Philip Morris	Inizio partnership più lunga della storia F1
1997	Marlboro diventa title sponsor ufficiale	Apice visibilità tabacchiera
2005	Eliminazione logo EU (Direttiva 2003/33/CE)	Prima restrizione normativa
2007–2010	Barcode design sulla livrea	Alibi marketing - Chapman et al. 2013
2018 (ott.)	Prima comparsa Mission Winnow (GP Giappone)	Secondo tentativo di visibilità PMI

2019	MW rimosso in Australia e Canada	Conferma del carattere subliminale
2022	Mission Winnow eliminato dal nome	Fine (parziale) era PMI visibile
2024 (mag.)	HP come title sponsor	Svolta tecnologica nel portfolio
2025 (dic.)	Rinnovo PMI con ZYN	Contraddizione aperta nel rebranding

Fonte: Elaborazione propria su: Dewhirst et al. (2023); Motorsport.com (2022); SportsMintMedia (2025)⁵⁷⁵⁸; Ferrari.com (2025).

Appendice B — Stato avanzamento obiettivi Horizon 2030

Tabella 3.B — Stato avanzamento obiettivi Horizon 2030 al luglio 2026

⁵⁷ Motorsport.com (2025). “What is the F1 Concorde Agreement? All to know about the contract”, marzo 2025. Disponibile su: <https://www.motorsport.com/f1/news/what-is-the-f1-concorde-agreement-all-to-know-about-the-contract/10703778/> (consultato nel luglio 2026).

⁵⁸ SportsMintMedia (2025). “Scuderia Ferrari adds fresh commercial strength with renewed and new agreements”, dicembre 2025. Disponibile su: <https://sportsmintmedia.com/scuderia-ferrari-adds-fresh-commercial-strength-with-renewed-and-new-agreements/> (consultato nel luglio 2026).

Obiettivo	Target 2030	Stato al 2025	Giudizio
Emissioni Scope 1&2	-90% vs 2021	~-30% vs 2021	In linea
Energia rinnovabile	100% globale	~60-70% Maranello	Progressi
Emissioni Scope 3	-25% vs 2024	Baseline 2024	Da avviare
Gamma elettrificata	≥50% lineup	100% PHEV; 1 BEV	In linea
Fotovoltaico Maranello	10 MWp	5 MWp	In corso
Carbon neutrality aziend.	2030	Offset parziali attivi	Via offset

Fonte: Ferrari N.V. (2025)⁵⁹⁶⁰, Form 6-K SEC Filing; Ferrari.com; CarbonCredits.com (2025).

⁵⁹ Ferrari N.V. (2025). Sustainability Statement 2025. Disponibile su: <https://www.ferrari.com/en-EN/corporate/sustainability> (consultato nel luglio 2026).

⁶⁰ Ferrari N.V. (2025). Form 6-K — SEC Filing (Interim Report FY2025). Disponibile su: <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1648416/000164841625000114/ferrarinwinterimreport-093.htm> (consultato nel luglio 2026).

CONCLUSIONI

Se dovessi rispondere in una riga alla domanda con cui ho aperto questa tesi — il rebranding green della Formula 1 è autentico o è greenwashing? — direi: né l'uno né l'altro, o meglio, entrambi nello stesso momento. Una risposta che probabilmente risulta insoddisfacente, ma che rispecchia onestamente quello che emerge dall'analisi.

La Formula 1 ha ridotto del 26% le proprie emissioni assolute rispetto al 2018 in un contesto in cui le gare sono aumentate da 21 a 24 e il fanbase è quasi triplicato. Non è un numero di facciata. Dal 2026, tutte le vetture corrono con carburante sintetico al 100% da fonti non fossili. Ferrari ha spento il trigeneratore di Maranello tre mesi prima del previsto, inaugurato un edificio produttivo nZEB da 42.500 m² e firmato un accordo con Shell per 650 GWh di energia rinnovabile. HP Inc. è title sponsor della scuderia più iconica del campionato al posto di Marlboro. Queste non sono operazioni di comunicazione: costano denaro, trasformano le operazioni in modo permanente e sono verificate da terzi indipendenti.

E tuttavia. Aramco è il Global Partner della Formula 1: il più grande produttore mondiale di petrolio grezzo presentato come partner di innovazione sostenibile. Philip Morris è tornato sulla livrea Ferrari con ZYN alla fine del 2025, dopo che il team stava costruendo una narrativa di netta discontinuità con il passato tabacchiero. Le emissioni Scope 3 di Ferrari — quelle generate dai clienti mentre

guidano le auto del marchio — rappresentano oltre il 90% dell'impronta carbonica totale dell'azienda. E la comunicazione di sostenibilità di molti team, Ferrari inclusa, tende a enfatizzare i successi senza dedicare pari attenzione ai limiti e alle criticità.

Cosa dice il modello

Il modello a tre livelli proposto nel Capitolo 2 e applicato sistematicamente al caso Ferrari nel Capitolo 3 produce un punteggio di 3,2/5 per la scuderia di Maranello: sopra la soglia del greenwashing puro, ma ancora distante dai benchmark di eccellenza del settore. Mercedes, per confronto, si colloca attorno a 4,7/5: pubblica dati certificati, ha completato la transizione alle rinnovabili nelle fabbriche, riconosce esplicitamente le proprie aree di criticità nei report annuali. Non è una coincidenza che sia anche il team con il portfolio sponsor più coerente sul piano ESG.

La cosa interessante del modello a tre livelli è che permette di localizzare le debolezze in modo preciso, invece di produrre un giudizio generico. Per Ferrari, il Livello 1 (azioni strutturali) è il più solido: le cose concrete le ha fatte. Il Livello 2 (coerenza del portfolio sponsor) è il più problematico: la convivenza di HP e ZYN sulla stessa livrea genera una incongruenza percepita difficile da ignorare. Il Livello 3 (narrativa comunicativa) è intermedio: la comunicazione c'è, ma tende al registro aspirazionale piuttosto che a quello della rendicontazione trasparente.

Cinque lezioni che vanno oltre Ferrari

Dall'analisi emergono alcune considerazioni che hanno una valenza più generale, applicabile ad altri contesti di marketing sportivo sostenibile.

La prima: la storia conta sempre. Un brand con una lunga relazione con settori problematici — come il tabacco — viene letto attraverso quella storia ogni volta che compie una scelta che la evoca, anche indirettamente. Non è un giudizio di colpa: è semplicemente come funziona la memoria collettiva del pubblico. Il ritorno di Philip Morris con ZYN sulla livrea Ferrari non è la stessa cosa che avrebbe rappresentato per un team senza quel passato.

La seconda: fare conta più che comunicare. Lo spegnimento del trigeneratore di Maranello ha avuto più impatto reputazionale di qualsiasi campagna istituzionale sulla sostenibilità. Le azioni concrete, verificabili e costose sono l'unico antidoto credibile al greenwashing. La comunicazione può amplificarle, ma non sostituirle.

La terza: un solo sponsor incongruente può compromettere tutto il resto. Roy e Cornwell (2003) chiamano questo fenomeno sponsor-team incongruence. Nel caso Ferrari, la presenza di ZYN accanto a HP, IBM e AWS non è percepita come un dettaglio: diventa il dato su cui i media più critici si concentrano, oscurando le iniziative genuine sul fronte ambientale. La gestione del portfolio sponsor è una questione strategica, non solo commerciale.

La quarta: i piloti sono oggi più potenti dei comunicati stampa. Lewis Hamilton con 53 milioni di follower su Instagram e un profilo pubblico costruito sull'impegno ambientale e sull'inclusione è per la Ferrari una risorsa di rebranding che nessuna agenzia avrebbe potuto acquistare. Ma questa stessa presenza amplifica anche le incoerenze: un tifoso che segue Hamilton per le sue posizioni sul benessere e vede ZYN sul cofano della sua Ferrari registra quella contraddizione in modo acuto.

La quinta, e forse la più sottovalutata: la trasparenza sulle criticità è più credibile della perfezione comunicativa. Bowen (2014) lo ha detto con chiarezza: l'unico modo per sfuggire durevolmente alla trappola del greenwashing è la disponibilità a rendere pubblici non solo i successi, ma anche i limiti del proprio percorso. Mercedes lo fa. Ferrari, ancora, tende a comunicare con il tono del brand aspirazionale più che con quello della società che deve rispondere ai propri stakeholder.

Dove si arriverà nel 2030

Gli obiettivi della Formula 1 e di Ferrari per il 2030 sono ambiziosi. La traiettoria per le emissioni Scope 1 e 2 sembra favorevole, almeno per Ferrari: con il trigeneratore già spento e i PPA rinnovabili in corso, il -90% rispetto al 2021 è tecnicamente plausibile. Per il campionato nel suo complesso, la riduzione del 26-35% già raggiunta in un contesto di espansione è un risultato solido.

Le incognite restano la logistica — la metà delle emissioni della F1 viene dai trasporti intercontinentali, e ridurla richiede cambiamenti strutturali al calendario che i promotori locali non sempre accettano volentieri — e le emissioni Scope 3 di Ferrari, dove la variabile principale non è l'azienda ma i comportamenti di acquisto e di utilizzo dei suoi clienti. Controllare le Scope 3 quando il tuo prodotto è un'automobile da 300.000 euro è una sfida che non ha soluzioni semplici.

La domanda che rimane aperta, alla fine di questa analisi, è quella sulla coerenza del portfolio sponsor. Il 2030 può essere Net Zero sul piano delle emissioni operative e continuare a ospitare Aramco come Global Partner? In senso stretto, sì. In senso comunicativo e reputazionale, è una contraddizione che diventerà sempre più difficile da sostenere man mano che il pubblico più giovane — quello che la Formula 1 ha conquistato con Drive to Survive e con i social media — matura e affina la propria capacità di leggere queste incongruenze.

Riflessione finale

C'è qualcosa di paradossale, e in fondo affascinante, nel fatto che sia proprio la Formula 1 a trovarsi al centro di questo dibattito. Non un'azienda manifatturiera, non una compagnia energetica: uno sport. Un campionato che ha fatto della velocità il proprio valore supremo e che ora si trova a navigare, con la stessa determinazione con cui i suoi piloti percorrono le curve del Nurburgring, la transizione verso qualcosa di più lento, più riflessivo, più responsabile.

Non è un percorso lineare. Le contraddizioni che questa tesi ha cercato di documentare con onestà — Aramco, ZYN, i carbon offset, il gap di trasparenza — sono reali e non vanno minimizzate. Ma lo sono anche le azioni concrete: il trigeneratore spento, le vetture che corrono con carburante sintetico, i target SBTi verificati da Deloitte, l'e-building di Maranello. Un'analisi intellettualmente onesta deve tenere insieme entrambe le cose.

Se c'è una lezione che questa tesi prova a trasmettere, è che il rebranding sostenibile non è un evento, è un processo. E i processi, per definizione, sono incompleti finché sono in corso. Dove si sarà la Formula 1 nel 2030 — e dove si sarà Ferrari — dipende da scelte che non sono ancora state fatte, da partner che non sono ancora stati scelti, e da un pubblico che continua a crescere e a diventare sempre più esigente. La direzione, per ora, sembra quella giusta. Se il ritmo sia sufficiente, lo diremo tra qualche anno.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

Fonti accademiche

Belz, F.M. e Peattie, K. (2012). *Sustainability Marketing: A Global Perspective*, 2a ed. Wiley, Chichester.

Bergkvist, L. e Skeiseid, H. (2024). “Sportswashing: Exploiting Sports to Clean the Dirty Laundry”. *International Journal of Advertising*, 43(6), 1091–1109. DOI: 10.1080/02650487.2024.2310937.

Bowen, F. (2014). *After Greenwashing: Symbolic Corporate Environmentalism and the Meaning of Transparency*. Cambridge University Press, Cambridge.

Chapman, M., Carter, S.M., Gartner, C.E., Sherwood, M.J. (2013). “Motor racing, tobacco company sponsorship, barcodes and alibi marketing”. *Tobacco Control*, 23(3), 11–19. Disponibile su: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC3595501/>

Commissione europea (2011). *COM(2011) 681 final — Strategia rinnovata dell’UE per il periodo 2011-2014 in materia di responsabilità sociale delle imprese*. Bruxelles.

- Cornwell, T.B. e Maignan, I. (1998). “An International Review of Sponsorship Research”. *Journal of Advertising*, 27(1), 1–21.
- Cornwell, T.B. e Kwon, Y. (2020). “Sponsorship-Linked Marketing: Research Surpluses and Shortages”. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(4), 607–629. DOI: 10.1007/s11747-019-00654-w.
- Delmas, M.A. e Burbano, V.C. (2011). “The Drivers of Greenwashing”. *California Management Review*, 54(1), 64–87.
- Dewhirst, T., Lee, W.B. e Czaplicki, L. (2023). “Philip Morris International’s Formula 1 Sponsorship-Linked Marketing: Transformation From Marlboro to Mission Winnow”. *Nicotine & Tobacco Research*, 25(12), 1838–1846. DOI: 10.1093/ntr/ntad177.
- Dinana, H., Fakhreddin, F., Marvi, R. e Massi, D. (2025). “Sustainable Advertising and Brand Engagement: The Role of Consumer Minimalism and Scepticism”. *International Journal of Advertising*, pubblicato online in anticipo, 1–37. DOI: 10.1080/02650487.2025.2530914.
- Dos-Santos, M.A., Alguacil, M., Pérez-Campos, C. e Velasco-Vizcaíno, F. (2023). “How to Improve Sports Fans’ Attitudes Toward the Sponsor Through Brand Management? A PLS and QCA Approach”. *Physical Culture and Sport: Studies and Research*, 100(1), 61–74. DOI: 10.2478/pcssr-2023-0019.

- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman, Boston.
- Greenpeace (2012). *Stop Greenwash: A Guide for Companies*. Greenpeace International, Amsterdam.
- Keller, K.L. (1993). “Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity”. *Journal of Marketing*, 57(1), 1–22.
- Laufer, W.S. (2003). “Social Accountability and Corporate Greenwashing”. *Journal of Business Ethics*, 43(3), 253–261.
- Meenaghan, T. (1991). “The Role of Sponsorship in the Marketing Communications Mix”. *International Journal of Advertising*, 10(1), 35–47.
- Muzellec, L. e Lambkin, M. (2006). “Corporate Rebranding: Destroying, Transferring or Creating Brand Equity?”. *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 803–824.
- Ottman, J.A. (2011). *The New Rules of Green Marketing: Strategies, Tools, and Inspiration for Sustainable Branding*. Greenleaf Publishing, Sheffield.
- Peattie, K. (1992). *Green Marketing*. Pitman Publishing, Londra.
- Peattie, K. e Crane, A. (2005). “Green Marketing: Legend, Myth, Farce or Prophecy?”. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 8(4), 357–370.

- Phillips, R.A. (2003). *Stakeholder Theory and Organizational Ethics*. Berrett-Koehler, San Francisco.
- Polonsky, M.J. (1994). “An Introduction to Green Marketing”. *Electronic Green Journal*, 1(2).
- Rocha, R. e McCullough, B.P. (2026). “From Image to Impact: Scoping Review of Sportswashing and Greenwashing in Sport”. *International Journal of Sport Policy and Politics*, pubblicato online in anticipo. DOI: 10.1080/19406940.2025.2599144.
- Roy, D.P. e Cornwell, T.B. (2003). “Brand Equity’s Influence on Responses to Event Sponsorships”. *Journal of Product & Brand Management*, 12(6), 377–393.
- Sheth, H. e Babiak, K. (2010). “Beyond the Game: Perceptions and Practices of Corporate Social Responsibility in the Professional Sport Industry”. *Journal of Business Ethics*, 91(3), 433–450.
- Smith, A.C.T. e Westerbeek, H.M. (2007). “Sport as a Vehicle for Deploying Corporate Social Responsibility”. *Journal of Corporate Citizenship*, 25, 43–54.
- Speed, R. e Thompson, P. (2000). “Determinants of Sports Sponsorship Response”. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 226–238.

Sturm, D., Andrews, D.L., Miller, T. e Bustad, J. (2024). “Green light or black flag? Greenwashing environmental sustainability in Formula One and Formula E”. *Annals of Leisure Research*, 28(1), 116–135. Disponibile su: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/11745398.2024.2376754>

TerraChoice (2010). *The Sins of Greenwashing: Home and Family Edition*. Disponibile su: https://lib.dr.iastate.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1043&context=engl_reports

Fonti istituzionali

F1 Academy. Presentazione istituzionale. Disponibile su: <https://www.f1academy.com> (consultato nel luglio 2026).

Ferrari N.V. (2024). *Annual Report 2024*. Disponibile su: <https://www.ferrari.com/en-EN/corporate/investors> (consultato nel luglio 2026).

Ferrari N.V. (2025). *Sustainability Statement 2025*. Disponibile su: <https://www.ferrari.com/en-EN/corporate/sustainability> (consultato nel luglio 2026).

Ferrari N.V. (2025). *Form 6-K — SEC Filing (Interim Report FY2025)*. Disponibile su:

<https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1648416/000164841625000114/ferrarinwinterimreport-093.htm> (consultato nel luglio 2026).

Ferrari.com (2024). “Ferrari shuts down trigeneration plant and focuses on renewables”, 1 ottobre 2024. Disponibile su: <https://www.ferrari.com/en-EN/corporate/articles/ferrari-shuts-down-trigeneration-plant-and-focuses-on-renewables> (consultato nel luglio 2026).

Ferrari.com (2025). “Scuderia Ferrari HP extends its partnership with Philip Morris International”. Disponibile su: <https://www.ferrari.com/en-EN/formula1/articles/scuderia-ferrari-hp-philip-morris> (consultato nel luglio 2026).

Ferrari.com (s.d.). Sustainability: Energy Transition. Disponibile su: <https://www.ferrari.com/en-EN/corporate/sustainability-environment-energy-transition> (consultato nel luglio 2026).

FIA (2025). Regolamento tecnico Formula 1 2026, specifiche sui carburanti sostenibili. Federazione Internazionale dell’Automobile, Parigi.

Formula 1 (2018). “Strong Growth for F1’s TV and Digital Audiences in 2017”. Comunicato ufficiale. Disponibile su: <https://www.formula1.com/en/latest/article/strong-growth-for-f1s-tv-and-digital-audiences-in-2017.6Cted4V292gQ420AeoSO2e> (consultato nel luglio 2026).

Formula 1 (2019). *Our Commitment to a Net Zero Carbon Future*. Disponibile su:

https://corp.formula1.com/wp-content/uploads/2021/09/Environmental-sustainability-Corp-website-vFINAL_UPDATED-040821-1.pdf (consultato nel luglio 2026).

Formula 1 (2021). *We Race As One: End of Season Report 2021*. Disponibile su:

<https://corp.formula1.com> (consultato nel luglio 2026).

Formula 1 (2025). “F1 on track to be Net Zero Carbon by 2030 with 26% reduction

in carbon footprint”, luglio 2025. Disponibile su:
<https://corp.formula1.com/formula-1-on-track-to-be-net-zero-carbon-by-2030-with-26-reduction-in-carbon-footprint/> (consultato nel luglio 2026).

Formula 1 (2025). *2025 Season Review*. Disponibile su:

<https://corp.formula1.com/formula-1-2025-season-review/> (consultato nel luglio 2026).

Formula 1 (2026). “Formula 1 on track to meet Net Zero 2030 target as it reports a

35% reduction in its carbon footprint”, 17 giugno 2026. Disponibile su:
<https://www.formula1.com/en/latest/article/formula-1-on-track-to-meet-net-zero-2030-target-as-it-reports-a-35-reduction-in-its-carbon-footprint.EfXQ6vLKcQvuUiNHHrtN> (consultato nel luglio 2026).

Formula 1 (2026). *Carbon Update 2026*, 17 giugno 2026. Disponibile su:
<https://corp.formula1.com/wp-content/uploads/2026/06/Formula-1-Sustainability-Update-2026.pdf> (consultato nel luglio 2026).

Liberty Media Corporation (2017). “Liberty Media Completes Acquisition of Formula 1”. Comunicato stampa, gennaio 2017.

Liberty Media Corporation (2025). “Fourth Quarter and Year End 2024 Financial Results”. Comunicato stampa, 27 febbraio 2025. Disponibile su:
<https://www.libertymedia.com/investors/news-events/press-releases/detail/557> (consultato nel luglio 2026).

Saudi Aramco (2024). *Annual Report 2024*. Disponibile su:
<https://www.aramco.com/en/investors/annual-report> (consultato nel luglio 2026).

Fonti giornalistiche e sitografia

Advanced Biofuels USA (2025). “Formula 1 on Track to be Net Zero by 2030 with 26% Reduction in Carbon Footprint”. Disponibile su:
<https://advancedbiofuelsusa.info/formula-1-on-track-to-be-net-zero-by-2030-with-26-reduction-in-carbon-footprint> (consultato nel luglio 2026).

Amra and Elma LLC (s.d.). “Top 20 Formula 1 Marketing Statistics 2025”.

Disponibile su: <https://www.amraandelma.com/formula-1-marketing-statistics/> (consultato nel luglio 2026).

BBC Science Focus Magazine (2025). “The surprising truth about Formula 1’s new sustainable fuel”, ottobre 2025. Disponibile su: <https://www.sciencefocus.com/news/synthetic-fuels-formula-1> (consultato nel luglio 2026).

BingX (2026). “Who Are the Top Sponsors of Scuderia Ferrari in 2026?”. Disponibile su: <https://bingx.com/en/learn/article/top-sponsors-of-scuderia-ferrari> (consultato nel luglio 2026).

BlackBook Motorsport (2025). “Ferrari worth US\$6.4bn as average F1 team valuation rises 48% to US\$3.4bn”, novembre 2025. Disponibile su: <https://www.blackbookmotorsport.com/news/f1-team-valuations-ferrari-mercedes-red-bull-mclaren-november-2025/> (consultato nel luglio 2026).

BlackBook Motorsport (2025). “F1 2025 in numbers: Epic title battle delivers record audience growth and commercial gains”, dicembre 2025. Disponibile su: <https://www.blackbookmotorsport.com/features/f1-2025-season-review-numbers-viewership-attendance-commercial/> (consultato nel luglio 2026).

Blinkfire Analytics (2024). “Heading to the 2024 F1 Pit Lane: Social Media and Sponsorship Analysis”, febbraio 2024. Disponibile su:

<https://analyticsblog.blinkfire.com/blog/2024/02/29/heading-to-the-2024-f1-pit-lane-social-media-and-sponsorship-analysis/> (consultato nel luglio 2026).

Bocconi Students for Trophy Assets (s.d.). “Formula 1 as a Trophy Asset: A Deep-Dive Analysis”. Disponibile su: <https://bocconistudentsfortrophyassets.com/formula-1-as-a-trophy-asset-a-deep-dive-analysis/> (consultato nel luglio 2026).

BoxThisLap (2025). “The Relationship Between Formula One and Tobacco”, 27 gennaio 2025. Disponibile su: <https://boxthislap.org/the-relationship-between-formula-one-and-tobacco/> (consultato nel luglio 2026).

Brabners (2026). “The Evolution of F1 Sponsorships and Brand Partnerships”, marzo 2026. Disponibile su: <https://www.brabners.com/insights/sport/the-evolution-of-f1-sponsorships-and-brand-partnerships> (consultato nel luglio 2026).

Brand Finance (2025). Automotive Industry Report 2025. Disponibile su: <https://brandfinance.com> (consultato nel luglio 2026).

BWT AG. Comunicati istituzionali. Disponibile su: <https://www.bwt-group.com> (consultato nel luglio 2026).

CarbonCredits.com (2025). “Ferrari and Shell Sign Renewable Energy Deal”, novembre 2025. Disponibile su: <https://carboncredits.com/ferrari-and-shell>

sign-renewable-energy-deal-powering-ferraris-carbon-neutrality-by-2030-goal/ (consultato nel luglio 2026).

Carscoops (2024). “Ferrari’s New E-Building In Maranello Opens Its Doors”, giugno 2024. Disponibile su: <https://www.carscoops.com/2024/06/ferraris-new-e-building-in-maranello-opens-its-doors/> (consultato nel luglio 2026).

Chemistry World (2025). “How F1 plans to transition to ‘100% sustainable fuel’”, febbraio 2025. Disponibile su: <https://www.chemistryworld.com/news/how-f1-plans-to-transition-to-100-sustainable-fuel/4020167.article> (consultato nel luglio 2026).

CNBC (2024). “F1’s fanbase is shifting — and the ‘Netflix effect’ is only part of that”, 30 aprile 2024. Disponibile su: <https://www.cnn.com/2024/04/30/f1s-fanbase-is-shifting-and-the-netflix-effect-is-only-part-of-that.html> (consultato nel luglio 2026).

Common Dreams (2024). “Saudi Aramco Leads Fossil Fuel Firms in ‘Sportswashing’ Sponsorships”, 18 settembre 2024. Disponibile su: <https://www.commondreams.org/news/saudi-aramco-sportswashing> (consultato nel luglio 2026).

Dive Bomb (2025). “The Silent Return of Tobacco Sponsorship in F1”. Disponibile su: <https://www.dive-bomb.com/article/the-silent-return-of-tobacco-sponsorship-in-f1> (consultato nel luglio 2026).

DrivingHydrogen (2024). “Ferrari goes green: Bloom Energy hydrogen fuel cell plant to power Maranello factory”, 8 luglio 2024. Disponibile su: <https://drivinghydrogen.com/2024/07/08/> (consultato nel luglio 2026).

ESG News (2024). “Ferrari Shuts Gas-Fueled Plant Early to Double Solar Production”, 1 ottobre 2024. Disponibile su: <https://esgnews.com/ferrari-shuts-gas-fueled-plant-early-to-double-solar-production/> (consultato nel luglio 2026).

ESG News (2025). “Formula 1 Cuts Carbon by 26% Since 2018, On Track for Net Zero by 2030”, luglio 2025. Disponibile su: <https://esgnews.com/formula-1-cuts-carbon-by-26-since-2018-on-track-for-net-zero-by-2030/> (consultato nel luglio 2026).

ESG News (2026). “Formula 1 Cuts Carbon Footprint 35% as Net Zero 2030 Target Stays on Track”, 18 giugno 2026. Disponibile su: <https://esgnews.com/formula-1-cuts-carbon-footprint-35-as-net-zero-2030-target-stays-on-track/> (consultato nel luglio 2026).

EssentiallySports (2023). “How Is \$1.28 Billion Prize Money Distributed Amongst the David & Goliaths of F1?”, gennaio 2023. Disponibile su: <https://www.essentiallysports.com> (consultato nel luglio 2026).

ESPN F1 (2026). “F1 on track to hit net zero target after 35% reduction in carbon footprint”, 17 giugno 2026. Disponibile su: https://www.espn.com/f1/story/_/id/49091554 (consultato nel luglio 2026).

Euronews Green (2024). “Climate campaigners want regulators to show F1 and Aramco the red light after misleading fuel ads”, 21 febbraio 2024. Disponibile su: <https://www.euronews.com/green/2024/02/21> (consultato nel luglio 2026).

European Business Magazine (2026). “How F1 Hit \$3.65B After Being Left for Dead”. Disponibile su: <https://europeanbusinessmagazine.com/the-business-behind-f1-how-a-sport-left-for-dead-became-a-3-65-billion-machine/> (consultato nel luglio 2026).

F1 Briefing (2026). “F1 Fan Demographics: Age, Gender, and Regions”, febbraio 2026. Disponibile su: <https://f1briefing.com/f1-fan-demographics-age-gender-and-regions/> (consultato nel luglio 2026).

F1 Briefing (2026). “Ultimate Guide to F1 Prize Money Distribution”, febbraio 2026. Disponibile su: <https://f1briefing.com/ultimate-guide-to-f1-prize-money-distribution/> (consultato nel luglio 2026).

F1technical.net (2025). “How has Ferrari’s sponsor portfolio changed for 2025?”. Disponibile su: <https://www.f1technical.net/news/26160> (consultato nel luglio 2026).

Ferrari Beverly Hills (s.d.). “The New Ferrari e-Building”. Disponibile su:
<https://www.ferraribeverlyhills.com/articles/the-e-future-begins-at-ferrari-with-new-e-building> (consultato nel luglio 2026).

Forbes (2024). “Formula 1 Now Sees 750 Million Fans Due To Growth With Women And Middle East”, 3 dicembre 2024. Disponibile su:
<https://www.forbes.com/sites/maurybrown/2024/12/03/> (consultato nel luglio 2026).

Forbes (2025). “Formula 1’s Most Valuable Teams 2025”, novembre 2025.
Disponibile su:
<https://www.forbes.com/sites/brettknight/2025/11/20/formula-1s-most-valuable-teams-2025/> (consultato nel luglio 2026).

Grand Prix 247 (2026). “How does Formula 1 make money? The full breakdown of Formula 1’s revenue”, maggio 2026. Disponibile su:
<https://www.grandprix247.com/formula-1-news/how-does-formula-1-make-money-full-breakdown-of-revenue-at-the-highest-level-of-motorsport>
(consultato nel luglio 2026).

Grand Prix 247 (2026). “Who are the sponsors of Formula 1 and why Silicon Valley is taking over the paddock”, maggio 2026. Disponibile su:
<https://www.grandprix247.com/special-feature/who-are-the-sponsors-of->

formula-1-and-why-silicon-valley-is-taking-over-the-paddock (consultato nel luglio 2026).

Green.earth (2025). “Speed meets sustainability: Ferrari’s growth and green future unveiled”, 13 febbraio 2025. Disponibile su: <https://www.green.earth/news/speed-meets-sustainability-ferraris-growth-and-green-future-unveiled> (consultato nel luglio 2026).

GreenMe (2024). “Misleading Environmental Claims: Activists Challenge Aramco and F1”, aprile 2024. Disponibile su: <https://www.greenmemag.com/environment/> (consultato nel luglio 2026).

Luxury Tribune (2025). “LVMH and Formula 1: A 10-Year Partnership Reshaping Luxury in Motorsport”. Disponibile su: <https://www.luxurytribune.com/en/> (consultato nel luglio 2026).

Luxury Tribune (2025). “Record Valuation For F1 In 2024”, luglio 2025. Disponibile su: <https://www.luxurytribune.com/en/record-valuation-for-f1-in-2024> (consultato nel luglio 2026).

MarketScreener (2026). “Ferrari Group 2025 Sustainability Statement”. Disponibile su: <https://www.marketscreener.com/news/ferrari-sustainability-report-ferrari-group-2025-sustainability-statement-ce7f59dbda8cf424> (consultato nel luglio 2026).

Medium / Schofield, E. (2024). “The Evolution of F1 Sponsorships: From Tobacco to Tech Giants”, settembre 2024. Disponibile su: <https://medium.com/@npqfnknx/the-evolution-of-f1-sponsorships-from-tobacco-to-tech-giants-4ec846ecbf9f> (consultato nel luglio 2026).

Money in Sport (2025). “First Look at F1 2024 Financials”. Disponibile su: <https://moneyinsport.substack.com/p/first-look-at-f1-2024-financials> (consultato nel luglio 2026).

Motor Sport Magazine (2025). “F1 prize money: How much do GP teams and drivers really make?”, novembre 2025. Disponibile su: <https://www.motorsportmagazine.com/articles/single-seaters/f1/f1-prize-money-how-much-do-gp-teams-and-drivers-really-make/> (consultato nel luglio 2026).

Motorsport.com (2022). “Ferrari: Important to continue Mission Winnow F1 sponsorship deal”. Disponibile su: <https://www.motorsport.com/f1/news/ferrari-mission-winnow-deal-extension/10247947/> (consultato nel luglio 2026).

Motorsport.com (2025). “What is the F1 Concorde Agreement? All to know about the contract”, marzo 2025. Disponibile su: <https://www.motorsport.com/f1/news/what-is-the-f1-concorde-agreement-all-to-know-about-the-contract/10703778/> (consultato nel luglio 2026).

Motorsinside (2025). “Liberty Media: F1 revenue up 6% in 2024”, marzo 2025.

Disponibile su: <https://www.motorsinside.com/en/f1/news/35964-liberty-media-f1-revenue-up-6-in-2024> (consultato nel luglio 2026).

Net Zero Compare (2025). “Formula 1 Reports Major Progress Toward Net Zero Target by 2030”, luglio 2025. Disponibile su: <https://netzerocompare.com/articles/formula-1-reports-major-progress-toward-net-zero-target-by-2030> (consultato nel luglio 2026).

Newsweek (2025). “Formula 1 Is Exploding in Popularity Among Women”, 1° agosto 2025. Disponibile su: <https://www.newsweek.com/formula-one-popularity-women-2105261> (consultato nel luglio 2026).

NSS Sports (2025). “When cigarettes dominated the aesthetics of Formula 1 and MotoGP”, dicembre 2025. Disponibile su: <https://www.nss-sports.com/en/lifestyle/17842/> (consultato nel luglio 2026).

Pitpass.com (2018). “About those F1 TV viewing figures”. Disponibile su: <https://www.pitpass.com/60920/About-those-F1-TV-viewing-figures> (consultato nel luglio 2026).

RaceFans (2016). “F1 has lost one-third of its TV audience since 2008”, aprile 2016. Disponibile su: <https://www.racefans.net/2016/04/20/f1-has-lost-one-third-of-its-tv-audience-since-2008/> (consultato nel luglio 2026).

RaceFans (2017). “F1’s TV audience decline stopped in 2016”, gennaio 2017.

Disponibile su: <https://www.racefans.net/2017/01/24/f1s-tv-audience-decline-stopped-2016/> (consultato nel luglio 2026).

RTR Sports (2025). “When did Formula 1 stop tobacco sponsorship?”, maggio

2025. Disponibile su: <https://rtrsports.com/en/blog/formula-1-sponsorship-tobacco/> (consultato nel luglio 2026).

RTR Sports (2026). “Every F1 Title Sponsor for the 2026 Season: Full List, Deal

Values and What They Pay”. Disponibile su: <https://rtrsports.com/en/blog/every-teams-title-sponsor-for-the-2026-formula-1-season/> (consultato nel luglio 2026).

RTR Sports (2026). “Ferrari Formula 1 Sponsors 2026: Full List of All 40+

Scuderia Partners”. Disponibile su: <https://rtrsports.com/en/blog/ferrari-formula-1-sponsor/> (consultato nel luglio 2026).

Sarah Moore Racing (2026). “Formula 1 Power Units 2026: The Complete Guide

to Hybrid Engines and New Regulations”, marzo 2026. Disponibile su: <https://sarahmooreracing.com/formula-1-power-units-explained-how-hybrid-engines-work-in-2026/> (consultato nel luglio 2026).

SBS Sustainability Business Solutions (2026). “Formula 1 ‘on track’ to meet net

zero target by 2030”, 19 giugno 2026. Disponibile su: <https://sbs.eco/formula-1-net-zero-target/> (consultato nel luglio 2026).

ScuderiaFans.com (2025). “Ferrari’s Groundbreaking Sponsorship Deals”, settembre 2025. Disponibile su: <https://scuderiafans.com/ferraris-groundbreaking-sponsorship-deals/> (consultato nel luglio 2026).

ScuderiaFans.com (2025). “How social media drives Formula 1’s booming growth in 2025”, agosto 2025. Disponibile su: <https://scuderiafans.com/how-social-media-drives-formula-1s-booming-growth-in-2025/> (consultato nel luglio 2026).

Sport.quotidiano.net (2024). “Ferrari in the era of sponsors: all the times the team has changed its name”, 4 maggio 2024. Disponibile su: <https://sport.quotidiano.net/en/formula-1/sponsor-hp-nuovo-nome-fdeqet77> (consultato nel luglio 2026).

SportBusiness (2024). “Exclusive: Ferrari poised to announce Hewlett-Packard as title sponsor”. Disponibile su: <https://www.sportbusiness.com/news/exclusive-ferrari-poised-to-announce-hewlett-packard-as-title-sponsor/> (consultato nel luglio 2026).

SportBusiness (2026). “Wearable tech company Whoop makes first sponsorship move into motor racing, striking a deal with Scuderia Ferrari HP”. Disponibile su: <https://www.sportbusiness.com> (consultato nel luglio 2026).

Sportcal (2024). “Ferrari finally fill title sponsorship void with multi-year HP deal”.

Disponibile su: <https://www.sportcal.com/sponsorship/ferrari-finally-fill-title-sponsorship-void-with-multi-year-hp-deal/> (consultato nel luglio 2026).

Sportico (2024). “F1 Team Values: Ferrari on Top, Every Team Now Over \$1 Billion”, novembre 2024. Disponibile su:

<https://www.sportico.com/valuations/teams/2024/f1-team-values-2024-ferrari-mercedes-1234817269/> (consultato nel luglio 2026).

Sportico (2025). “F1 Team Values: Ferrari Leads, Average up 48% to \$3.42 Billion”, novembre 2025. Disponibile su:

<https://www.sportico.com/valuations/teams/2025/f1-team-values-ferrari-mercedes-billion-1234876572/> (consultato nel luglio 2026).

SportsMintMedia (2025). “Scuderia Ferrari adds fresh commercial strength with renewed and new agreements”, dicembre 2025. Disponibile su:

<https://sportsmintmedia.com/scuderia-ferrari-adds-fresh-commercial-strength-with-renewed-and-new-agreements/> (consultato nel luglio 2026).

Sportskeeda (2022). “Ferrari F1 drop Mission Winnow title sponsorship”.

Disponibile su: <https://sportskeeda.com/f1/news-ferrari-f1-drop-mission-winnow-title-sponsorship-first-step-cutting-ties-philip-morris> (consultato nel luglio 2026).

Sustainability Magazine (2024). “Formula 1: Energy & Logistics Driving Net Zero by 2030”, aprile 2024. Disponibile su: <https://sustainabilitymag.com/articles/formula-1-energy-logistics-driving-net-zero-by-2030/> (consultato nel luglio 2026).

Sustainability Online (2026). “Formula 1 ‘on track’ to meet net zero target by 2030”, 19 giugno 2026. Disponibile su: <https://sustainabilityonline.net/news/formula-1-on-track-to-meet-net-zero-target-by-2030/> (consultato nel luglio 2026).

The Sporting Blog (2026). “A Guide to Formula 1 Prize Money: How F1 Prize Money works”, gennaio 2026. Disponibile su: <https://thesporting.blog/blog/a-guide-to-formula-1-prize-money> (consultato nel luglio 2026).

Tobacco Tactics (2023). “Motorsport Sponsorship”. Disponibile su: <https://www.tobaccotactics.org/article/motorsport-sponsorship/> (consultato nel luglio 2026).

Top Racing Shop (2026). “F1 2026 Power Units: Hybrid Split and Sustainable Fuel”, gennaio 2026. Disponibile su: <https://www.topracingshop.com/blog/f1-2026-power-units.html> (consultato nel luglio 2026).

Vested Finance (2026). “Who Owns Formula 1 & How It Makes Billions”. Disponibile su: <https://vestedfinance.com/blog/us-stocks/who-owns-formula-1-and-how-it-makes-its-billions/> (consultato nel luglio 2026).

Webspero (2026). “The Formula 1 Effect: Why Storytelling Became the Product”, giugno 2026. Disponibile su: <https://www.webspero.com/blog/the-formula-1-effect/> (consultato nel luglio 2026).

Wempower (2025). “The Rising Popularity of Formula Series Among Women”, ottobre 2025. Disponibile su: <https://wempower.co/the-rising-popularity-of-formula-series-among-women/> (consultato nel luglio 2026).

Wikipedia. “Concorde Agreement”. Disponibile su: https://en.wikipedia.org/wiki/Concorde_Agreement (consultato nel luglio 2026).

Wikipedia. “Scuderia Ferrari”. Disponibile su: https://it.wikipedia.org/wiki/Scuderia_Ferrari (consultato nel luglio 2026).

Yahoo Sports (2026). “Top Formula 1 Team Sponsors for 2026: Oracle, HP, and More Reveal Record Deals”, marzo 2026. Disponibile su: <https://sports.yahoo.com/articles/top-formula-1-team-sponsors-110000025> (consultato nel luglio 2026).