

Nike, JUST RE-DO IT!

Replantejant l'Estratègia Social Corporativa

Nom de l'estudiant: David Giró i Laia Borrell

Nom del tutor/a: Georgina Dalmau

Data: 20/06/2021

MEMÒRIA DEL TREBALL FINAL DE GRAU

Curs: 4rt i 5è

Estudis: Administració d'Empreses i Gestió de la Innovació i Doble Grau en Administració d'Empreses i Gestió de la Innovació i Turisme

Resum Executiu

L'objectiu principal d'aquest treball final de grau és l'organització d'un esdeveniment amb el lema de JUST RE-DO IT, amb la finalitat de millorar i crear un impacte positiu en la imatge i reputació de Nike, en l'àmbit de la Responsabilitat Social Corporativa de l'empresa. Aquest projecte revisa l'estructura de l'actual model de negoci de Nike, per tal de determinar quines són les millors estratègies per aplicar i explotar en l'esdeveniment. En el procés de l'organització de JUST RE-DO IT, s'especifiquen detalladament les pautes a seguir per garantir-ne l'èxit.

Resumen

El principal objetivo de este trabajo final de grado es la organización de un evento bajo el lema de JUST RE-DO IT, este tiene como finalidad mejorar y crear un impacto positivo en la imagen y reputación de Nike, en el ámbito de la Responsabilidad Social Corporativa de la empresa. A través de este proyecto se visualizará la estructura del actual modelo de negocio de Nike, para determinar cuáles serán las mejores estrategias para explotar y aplicar en el evento. En el proceso de la organización de JUST RE-DO IT, se especificarán detalladamente todas las pautas a seguir para garantizar su éxito.

Abstract

The main purpose of this final degree project is the organization of an event under the name of JUST RE-DO IT, which aims to improve and create a positive impact on the image and reputation of Nike, in the scope of Corporate Social Responsibility of the company. Throughout this project, the structure of Nike's current business model will be specified, in order to determine which are the best strategies to apply and exploit in the event. In the process of organizing JUST RE-DO IT, the guidelines to be followed are specified in detail to ensure its success.

Índex

1 . DELIMITACIÓ DEL PROJECTE D'INTERVENCIÓ	7
2. MARC TEÒRIC.....	8
2.1 UN CANVI DE PARADIGMA EN EL MÀRQUETING	8
2.2 LA RESPONSABILITAT SOCIAL CORPORATIVA (RSC).....	9
2.3 ORGANITZACIÓ D'ESDEVENIMENTS	11
2.4 ESTUDIS PREVIS.....	12
2.5 EL CAS NIKE	13
2.6 CONCLUSIONS DEL MARC TEÒRIC.....	17
3. OBJECTIUS.....	18
4. ANÀLISI INTERNA I EXTERNA DEL CONTEXT D'INTERVENCIÓ.....	18
4.1 CONTEXTUALITZACIÓ DE L'EMPRESA.....	19
4.1.1 Història de Nike.....	19
4.1.2 Missió.....	19
4.1.3 Visió	19
4.1.4 Logotip.....	19
4.1.5 Isotip i imagotip.....	20
4.1.6 Eslògan.....	20
4.2 ANÀLISI DE L'ENTORN INTERN	20
4.2.1 Cartera de productes.....	20
4.2.2 Canals de distribució.....	21
4.2.3 Anàlisi dels stakeholders.....	22
4.2.4 Política de comunicació de l'empresa	24
4.3. ANÀLISI DE L'ENTORN EXTERN.....	29
4.3.1 PESTEL.....	29
4.3.2 Anàlisi de la Competència.....	33
4.4. ANÀLISI DAFO	35
5. PLA D'ACCIÓ DEL PROJECTE D'INTERVENCIÓ	38
5.1. DESCRIPCIÓ DE L'ESDEVENIMENT	38
5.2. OBJECTIU	40
5.3. PÚBLIC OBJECTIU	41
5.4. PLÀNOL.....	43
5.5. ESTRATÈGIA DE MITJANS	43
5.5.1. Mitjans de pagament	43
5.5.2. Mitjans guanyats.....	44
5.5.3. Mitjans propis	44
5.5.4. Gabinet de premsa	45
5.6. ESTRATÈGIA CREATIVA	45
5.6.1. Aplicació.....	45
5.6.2. Welcome kit	46
5.6.3. Entrades.....	46
5.6.4. Invitacions a les persones influents.....	47
5.6.5. Invitacions als ponents	48

5.6.6. <i>Planning</i>	48
5.7. SEGURETAT	49
5.7.1. <i>Identificar possibles amenaces</i>	49
5.7.2. <i>Control de masses</i>	49
5.7.3. <i>Gestionar el pànic i contagi de les emocions</i>	50
5.7.4. <i>Pla d'evacuació i serveis mèdics</i>	50
5.7.5. <i>Seguretat privada</i>	50
5.7.6. <i>Protocol de seguretat i prevenció contra la Covid-19</i>	50
5.8. LOGÍSTICA	50
5.8.1. <i>Comunicació</i>	50
5.8.2. <i>Assegurances</i>	51
5.8.3. <i>Neteja i gestió de residus</i>	51
5.8.4. <i>Producció de vídeos</i>	52
5.8.5. <i>El Càtering</i>	52
5.8.6. <i>Proveïdors</i>	52
5.8.7. <i>Permisos</i>	53
5.8.8. <i>Recursos humans</i>	53
5.8.9. <i>Recursos materials i tècnics</i>	53
5.8.10. <i>Stands</i>	54
5.9. CRONOGRAMA	54
5.10. PRESSUPOST	55
6. CONCLUSIONS: VIABILITAT DEL PROJECTE D'INTERVENCIÓ	55
6.1. VIABILITAT DEL PROJECTE I PUNT D'EQUILIBRI	55
6.2. INDICADORS DE GESTIÓ	56
6.2.1. <i>Entrades</i>	56
6.2.2. <i>Acreditacions</i>	56
6.2.3. <i>Accions en les xarxes socials</i>	56
6.2.4. <i>Enquesta de satisfacció</i>	57
6.2.5. <i>Mitjans tradicionals</i>	57
6.2.6. <i>Focus Group</i>	57
6.3. RECOMANACIONS I CONCLUSIONS	57
7. BIBLIOGRAFIA	60
8. ANNEXOS	66

Índex de Taules

TAULA 1. SALARIS MENSUALS	16
TAULA 2: RESUM ANÀLISI BENCHMARKING	35
TAULA 3. CRONOGRAMA D'ACCIONS	54
TAULA 4. PRESSUPOST	55
TAULA 5. INDICADORS I KPIS	56
TAULA 6. INDICADORS I KPIS	56

TAULA 7. INDICADORS I KPIS	56
TAULA 8. INDICADORS I KPIS	57

Índex de Figures

FIGURA 1. COMPTES D'INSTAGRAM DE NIKE.	25
FIGURA 2. COMPTES DE TWITTER DE NIKE	26
FIGURA 3. ANÀLISIS DAFO.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
FIGURA 4. BUYER PERSONA	42
FIGURA 5. BUYER PERSONA EMPRESA.....	42
FIGURA 6. PLÀNOL	43
FIGURA 7. APLICACIÓ MÒBIL	45
FIGURA 8. WELCOME KIT	46
FIGURA 9. ENTRADES	47
FIGURA 10. INVITACIONS	47
FIGURA 11. INVITACIÓ PONENTS	48
FIGURA 12. PROGRAMA	48

Índex de Gràfics

GRÀFICA 1. EMPRESES LÍDERS EN ROBA	34
--	----

1 . DELIMITACIÓ DEL PROJECTE D'INTERVENCIÓ

En ple segle XXI, vivim en una societat sotmesa a continues exposicions publicitàries, que en el nostre país s'han quantificat en més d'un miler cada dia (Bassat, 1975). La publicitat ha esdevingut una eina imprescindible i essencial per aconseguir l'èxit d'una empresa, a més a més de ser totalment necessària per tal de posicionar-se al mercat. Avui dia, està totalment integrada en les nostres vides, influeix en els nostres hàbits de consum i ens impulsa a comprar productes. Cal destacar que actualment, la publicitat va més enllà de la promoció a través dels mitjans tradicionals, ja que internet ha esdevingut la millor eina per difondre informació sobre les empreses, creant una nova generació de consumidors, caracteritzats per ser cada vegada més exigents i estar més ben informats (Ortega, 1991). L'increment del pes de l'exigència dels consumidors ha estat facilitat pel canvi de paradigma, transformant la figura del consumidor tradicional, d'un usuari passiu d'informació a convertir-se en un generador i difusor de continguts. Un dels elements que ha adquirit especial importància en aquest context, és la Responsabilitat Social Corporativa, conjuntament amb els tres principis que l'ha regeixen; la responsabilitat, la transparència i la sostenibilitat (Caroll, 1991; Crowther, 2008).

Si parlem d'equipament o calçat esportiu, la primera marca que ens ve al cap és Nike, empresa que ha aconseguit establir-se com a referent en el mercat, situant-se en la 42a posició de les empreses més valuoses a nivell mundial (Brand Finance, 2019). Nike ofereix una àmplia gamma d'equipament i calçat esportiu per tot tipus de públic, abraçant moltes disciplines esportives i prioritant la innovació, la inversió en tecnologia i la qualitat dels seus productes. Ha esdevingut una de les empreses líders en la creació de campanyes publicitàries, que són tan memorables com influents, amb la incorporació de figures de famosos, que esdevenen per la seva audiència un model per superar les pròpies adversitats i acomplir els seus propòsits i aspiracions.

Tot i així, la companyia no ha pogut evitar les controvèrsies que han sorgit a voltant del seu procés de producció, ja que Nike ha transferit aquestes tasques a empreses subcontractades en països en vies de desenvolupament, on la mà d'obra és més econòmica, les lleis més permissives i hi ha més exempcions impositives. Els empleats d'aquestes fàbriques es veuen sotmesos a unes pessimes condicions de vida, caracteritzades per la deprivació del son i la desnutrició, vivint en habitatges precaris, en un ambient dominat per la delinqüència. Enfront d'aquestes pràctiques laborals, han sorgit nombrosos col·lectius socials que han denunciat les condicions laborals de la plantilla de treballadores i les desigualtats entre salaris i preus de l'empresa (Klein, 2001).

Per tant, és innegable que Nike s'enfronta a una crisi d'imatge i de reputació degut a les controvèrsies a les que ha estat sotmesa l'empresa i l'organització d'un esdeveniment considerem que és l'opció més adient per tal de millorar-la. Hem considerat l'oportunitat de l'ús d'aquesta d'eina, després de constatar-ne el seu èxit quan altres empreses que feien front a la mateixa problemàtica, com ara McDonald's l'han aplicada (Marketing Directo, 2020).

Per tant, s'ha establert que el principal objectiu d'aquest treball final de grau és l'organització d'un esdeveniment que té com a principal finalitat millorar i crear un impacte positiu en la imatge i reputació de Nike, en l'àmbit de la RSC de l'empresa.

Per tal de justificar la participació de dos estudiants en l'elaboració d'aquest treball, s'ha cregut convenient no limitar el projecte a crear un esdeveniment que abordi únicament la temàtica d'un procés de producció ètic, sinó també remarcar la conveniència que la sostenibilitat sigui un dels principis inspiradors de l'empresa.

Els coneixements de la carrera d'Administració i Direcció d'Empreses i Gestió de la Innovació, que ens seran de gran utilitat pel desenvolupament d'aquest TFG, són els que hem adquirit en l'assignatura de Organització de Grans Esdeveniments, Innovació i Desenvolupament en una Economia Global, Patrons Internacionals i Màrqueting.

La primera part d'aquest treball consistirà en elaborar un marc teòric en el que s'especificarà els següents apartats: el canvi de paradigma en el màrqueting, la implementació i la creixent importància de la RSC, l'organització d'esdeveniments, el cas Nike, un DAFO personal i les conclusions del marc teòric. Posteriorment, es formularan els objectius que es volen assolir amb aquest treball i es durà a terme una anàlisi interna i externa del context d'intervenció. Finalment, es definirà un pla d'acció en el qual es desenvoluparà l'esdeveniment i s'exposaran les conclusions del projecte d'intervenció.

2. MARC TEÒRIC

2.1 Un canvi de paradigma en el màrqueting

Un dels fets més impactants en els últims anys en el món del comerç ha sigut la rapidesa amb que s'ha estès i consolidat el mercat d'internet (Wu, 2002). En l'actualitat ha esdevingut un dels principals canals de comunicació, que s'ha expandit mundialment gràcies a la creació d'eines i comunitats d'internet, convertint-se en una forma de treballar, de comunicar-se, d'organitzar-

se i d'informar-se. Degut a aquesta vertiginosa velocitat d'adaptació i desenvolupament d'internet, s'han produït uns canvis radicals en l'àmbit del màrqueting i del consumidor (Pollack, 1999).

El màrqueting, considerat com a disciplina acadèmica i activitat de gestió, ha patit una transició de valors i principis, degut a que els mitjans de comunicació massius predominants en els anys 60 i 70 han perdut efectivitat (Bakos,1998; Chaffey,2000). La proliferació dels mitjans digitals, la globalització del mercat i la generació de noves tecnologies de la informació i de la comunicació, amb la web 2.0 al capdavant, composta per un conjunt d'aplicacions integrades per internet i les xarxes socials, han produït un canvi radical en les dinàmiques dels mercats. Com a conseqüència, la posició competitiva corporativa s'ha debilitat (Porter, 2001), en contraposició a un increment de les oportunitats i empoderament dels consumidors (Wind i Mahajan,1997). Aquests canvis plantegen la necessitat de redefinir l'orientació del màrqueting, que situaran les opinions del consumidor com a eix central. En aquest context, neix la necessitat per part de les companyies de defensar i establir els límits de les seves responsabilitats ètiques, socials i comercials.

Especifiquem de forma més extensa la importància i característiques d'aquestes eines en l'Annex 1.

2.2 La Responsabilitat Social Corporativa (RSC)

Un dels elements que ha anat adquirint una importància creixent en els últims anys és la RSC de les empreses, degut a la transició de poder cap als consumidors ocasionat per la implementació de la web 2.0 i les xarxes socials (Harrison i Freeman, 1999). Podem definir aquestes responsabilitats com totes aquelles obligacions i compromisos, legals i ètics, que es planteja una empresa que van, com a mínim parcialment, més enllà dels seus interessos econòmics o tecnològics (Davis, 1960). Alternativament, la RSC es pot definir com la resposta a tots aquells problemes que sorgeixen entre una empresa i la societat local on resideix o opera (Crowther, 2008). Tenint en compte aquestes definicions, considerem que les responsabilitats de RSC es poden estendre en quatre grans àmbits: a) les responsabilitats econòmiques; b) les responsabilitats legals; c) les responsabilitats ètiques i d) les responsabilitats filantròpiques. Cal destacar que les responsabilitats ètiques han crescut en els últims anys com a resultat de l'increment d'informació que està a disposició dels consumidors. Entenem aquesta tipologia de responsabilitat com el conjunt d'estàndards, normes, costums o expectatives que els

consumidors, treballadors, accionistes i els membres de la societat on opera l'organització, consideren importants o justes, tot i que no formin part de cap llei o regulació (Carroll, 1991). La resta de les responsabilitats que comprenen la RSC és troben àmpliament explicats en l'Annex 2.

L'aplicació de la RSC per part de les empreses no només farà que el consumidor s'inclini cap els productes provinents d'una empresa amb pràctiques de responsabilitat social, sinó que també rebutjarà aquelles marques que desenvolupen activitats que no son ètiques, tot i ser una opció més econòmica (Gigauri, 2012). A més a més, la RSC suposa un increment en la percepció de les marques, fomenta, facilita i motiva la captació de nou talent en forma de treballadors i fomenta la lleialtat i compromís dels consumidors amb la marca (Sprinkle i Maines, 2010). Per tant, es tracta d'un element que ha esdevingut imprescindible per la supervivència de les empreses en aquesta era de l'empoderament del consumidor.

Es poden diferenciar tres principis bàsics que integren la totalitat de les activitats de la RSC: la responsabilitat, la transparència i la sostenibilitat. La sostenibilitat es considera com la minimització dels efectes o repercussions d'una acció presa en el moment present, que no sacrifica opcions del futur. També es pot definir com l'equilibri entre l'explotació d'un recurs natural i el temps necessari per regenerar-se (Crowther, 2008). Les empreses que apliquen practiques de sostenibilitat, generen un triple impacte; social, econòmic i mediambiental (Adams i Zutshi, 2004), mitjançant el desenvolupament de sistemes de protecció del medi ambient, polítiques, procediments i la promoció de relacions amb els clients, proveïdors i la comunitat, per tal de beneficiar tant a la empresa com als seus grups d'interès (Adams, 2002; Waddock, 2003). Aquest triple impacte té com a principal objectiu la reducció del cost del capital i la millora de la reputació corporativa, entesa com una "la representació percentual de les accions passades i projectes futurs d'una empresa que descriuen l'atractiu general de l'empresa per tots els seus components claus en comparació als seus competidors"(Fombrun, 1996). D'aquesta forma, la reputació corporativa permetrà a les organitzacions de gaudir d'una imatge favorable i la generació d'uns beneficis econòmics addicionals indirectes (Fombrun et al, 2000; Branco i Rodrigues, 2006). Per tant, aquestes practiques de RSC han de ser considerades com una estratègia d'inversió amb la intenció de millorar o mantenir la reputació de la empresa (Knox i Maklan, 2004; McWilliams, 2006).

Una de les eines més adients per avaluar la sostenibilitat d'una empresa, són els Objectius de Desenvolupament Sostenible aprovats al 2015 per l'Assemblea General de les Nacions Unides en "l'Agenda de Desenvolupament Sostenible 2030", que inclou aspectes econòmics, socials i ambientals de la societat. En aquesta agenda es defineixen 17 Objectius de Desenvolupament Sostenible que busquen lluitar en contra la pobresa, la desigualtat, la injustícia i frenar el canvi climàtic. Aquests objectius definits com a universals, globals, integrals, mesurables, ambiciosos, inclusivius i multidimensionals, contenen un conjunt de metes individuals pel seu compliment (Nacions Unides, 2015). Els objectius més rellevants per la elaboració d'aquest projecte; son els següents: Objectiu 7: Energia assequible i no contaminant; Objectiu 8: Treball decent i creixement econòmic; Objectiu 9: Indústria, innovació i infraestructures; Objectiu 12: Producció i consum responsables; Objectiu 13: Acció pel clima; Objectiu 15: Vida d'ecosistemes terrestres; Objectiu 16: Pau, justícia i institucions sòlides.

Aquests objectius ens serviran per realitzar posteriorment l'anàlisi *benchmarking*, en el punt "4.3.2 Anàlisi de la competència". En l'Annex 3 figuren els objectius més detallats.

2.3 Organització d'Esdeveniments

Davant d'un context canviant del màrqueting, originat per l'aparició de noves necessitats dels consumidors, sorgeix una disciplina que intenta consolidar aquestes exigències a través del màrqueting experiencial. El màrqueting experiencial és entès com aquella disciplina del màrqueting que fa èmfasi en el caràcter emocional que genera experiències de marca (Campillo i Herrero, 2015). Una de les formes més habituals d'aplicació del màrqueting experiencial és la creació d'esdeveniments, és a dir, la creació i organització d'una activitat d'especial rellevància (Ortega, 2016). Per tal d'organitzar aquesta activitat, s'ha d'establir la tipologia d'esdeveniment que es dura a terme, la motivació per realitzar-lo, el pressupost disponible, el públic objectiu i l'impacte. A més a més també s'ha de definir l'estratègia de mitjans, l'estratègia creativa, la seguretat, la logística i s'haurà de desenvolupar un cronograma (Kilkenny, 2001).

Hi han diverses tipologies d'esdeveniments; socials, culturals, esportius, institucionals, acadèmics, religiosos, polítics, populars i corporatius. Aquests últims es caracteritzen per tenir la capacitat de presentar o potenciar determinats productes o serveis, fomentar la lleialtat dels seus consumidors i proveïdors i establir i millorar la imatge o reputació corporativa (Allen, 2009). Es poden distingir diversos formats d'esdeveniments corporatius segons la intencionalitat o l'impacte buscat: seminaris, fires i congressos, reunions directives, juntes d'accionistes, sopars

de gala, activitats lúdiques, esportives i les conferències. Les conferències es caracteritzen per ser esdeveniments formals que reuneixen un gran nombre de persones, que tenen un interès comú i un grau moderat d'interacció (Fuente, 2005; Kilkenny, 2011). Tenen com a principal objectiu augmentar el posicionament de la marca, millorar la notorietat o imatge de la companyia, exhibir les fortaleses de la empresa, donar a conèixer els objectius corporatius i globalment millorar la reputació corporativa de l'empresa. Les principals eines que s'utilitzen per mesurar l'impacte que ha tingut un esdeveniment son l'establiment d'unes mètriques o KPIs, els resultats obtinguts d'una enquesta de satisfacció i la reacció que ha tingut el públic a les xarxes socials (Repilla, 2019).

2.4 Estudis previs

Després d'una extensa recerca d'estudis publicats sobre empreses que han utilitzat un esdeveniment per tal de millorar la seva imatge o reputació, podem concloure que hi ha un ampli nombre d'empreses que n'han dut a terme.

Cal destacar l'organització de l'esdeveniment "Happy Change" per part de l'empresa nord-americana McDonald's. El fet determinant que va induir la realització de l'esdeveniment, va ser la mala reputació de l'empresa, generada per l'impacte negatiu que tenia la companyia en el medi ambient degut a l'emissió de gasos d'efecte hivernacle per part del seu bestiar. A més a més, l'empresa va estar acusada de desforestar la selva tropical, ja que adquirien la carn dels seus restaurants a empreses que criaven el seu bestiar a la selva tropical (Greenpeace, 2020). L'ús abusiu del plàstic en l'embolcall dels seus productes, és un altre dels problemes ambientals de l'empresa, ja que segons un estudi d'Anglaterra, un 29% de les escombraries del carrer del Regne Unit provenen de McDonald's (Gray, 2009).

Davant d'aquestes acusacions, l'empresa va organitzar un esdeveniment corporatiu anomenat "Happy Change", per remarcar la importància de la sostenibilitat a més de presentar futures actuacions sostenibles a desenvolupar per l'empresa. L'esdeveniment, d'un dia de durada, es va segmentar en tres etapes dirigides a comunicar l'estratègia de sostenibilitat de l'empresa a tres públics diferents: a) institucions i mitjans de comunicació; b) franquícies, proveïdors i treballadors, i c) *influencers*. En la primera etapa, van assistir-hi 50 convidats i es va rebre un 100% de to positiu, 175 *clippings* i es va arribar a un total de 163M persones. En la segona etapa van assistir-hi 40 persones, i també es van obtenir resultats molt positius. Finalment, en la tercera etapa on van participar-hi 12 *influencers*, es va aconseguir generar un *engagement* del

6% i un 70% de to positiu en les xarxes socials (Marketing Directo, 2020). Es considera *clippin* el número de vegades que ha aparegut en una notícia o article una empresa i to positiu és el percentatge de vegades que s'ha parlat positivament d'una marca (Marketing Directo, 2019).

McDonald's es una de les moltes empreses que ha desenvolupat un esdeveniment abordant el tema de la sostenibilitat per tal millorar la seva imatge i reputació. Empreses com el Corte Inglés, BBVA, Mafre i Starbucks, detallades en l'Annex 4, també han utilitzat aquest mitjà per donar a conèixer la seva positiva posició enfront la sostenibilitat. Cal destacar que Nike, a dia d'avui, no ha realitzat cap esdeveniment on es parli sobre la sostenibilitat o l'ètica dels processos de producció.

A l'hora d'organitzar aquest esdeveniment, es seguiran les fases i pautes descrites prèviament per Fuente (2005) i Kilkenny (2011), a més a més d'incorporar alguns dels elements de l'esdeveniment de McDonald's.

2.5 El cas Nike

En una empresa existeixen dues realitats d'importància cabdal i interdependents entre si, que són el sistema econòmic i el sistema de valors. Per tant, és vital per l'èxit i la bona reputació d'una empresa afrontar ambdós factors i comprometre's a exercir pràctiques ètiques en les seves operacions i en la cadena de subministrament a tots els nivells de la corporació.

Nike, tot i ser un clar exemple d'èxit empresarial, liderant el sector del calçat i equipament esportiu, també ha estat denunciada per nombrosos col·lectius socials com a una empresa que no assoleix els estàndards mínims requerits en el procés de fabricació, a causa de l'ús de mà d'obra infantil, excessives hores extres, escassa protecció laboral i salaris extremadament baixos (Klein, 2001).

Els primers contractes de manufacturació externalitzada de Nike van signar-se amb fabricants japonesos. Posteriorment, durant els anys 70 i 80, Nike va optar per manufacturar els seus productes als "Quatre Tigres Asiàtics", Hong Kong, Singapur, Taiwan i Corea del Sud, països asiàtics que experimentaven aleshores un gran creixement econòmic. A Taiwan i Corea del Sud es concentrava un 90% de la total de la producció de l'empresa. En el moment en què els salaris d'aquests països van augmentar, la producció es va traslladar als països anomenats "Tigres de

Segona Generació” de l'ASEAN¹, amb un procés d'industrialització més tardà, com son Indonèsia, Malàisia, Tailàndia i Filipines (Martínez, 2017).

L'empresa està completament desvinculada del procés productiu i des d'un inici l'ha externalitzat en la seva totalitat a fora dels Estats Units i ha localitzat les fàbriques, màquines i treballadors a les Zones de Processament d'Exportacions (ZPEs). El salari mínim dels treballadors s'ha establert deliberadament per sota del nivell de subsistència per tal d'atraure inversionistes estrangers. Les ZPEs ofereixen els següents incentius per tal que les empreses s'hi estableixin: disponibilitat de mà d'obra, ubicació estratègica a prop dels mercats, qualitat de les infraestructures, beneficis dels acords comercials i baixos costos laborals. Els governs d'aquests països creen aquestes zones per tal d'afavorir l'ocupació, impulsar els sectors exportadors, introduir noves tecnologies i ingressar divises. Aquests governs, no apliquen cap tipus de llei laboral nacional, ja que consideren que és una qüestió de política exterior comercial i no de drets laborals i afirmen que els treballadors reben un salari mínim i gaudeixen de seguretat social (Klein, 2001). A nivell mundial, l'any 2006 hi havia unes 3500 ZPEs, situades en 130 països que donaven ocupació a uns 66 milions de treballadors. La jornada laboral és de com a mínim 12 hores i hi ha un alt percentatge de dones treballadores, majoritàriament adolescents (International Labour Organization, 2014). La principal zona on Nike subcontracta és Cavite, una província de Filipines, on els salaris dels treballadors són tan baixos, que un cop han pagat l'allotjament i el transport només els hi queden recursos per comprar arròs i pastes a les paradetes de l'entrada de les zones (Klein, 2001).

Durant els anys 90, Nike va ser protagonista d'un gran escàndol internacional quan es va fer pública l'explotació laboral dels seus treballadors de les fàbriques orientals. Nike va ser acusada de crear llocs de treball amb salaris baixos, hores de treball excessives i condicions de treball poc segures i saludables, que es van anomenar *sweatshops*². Nike sempre ha intentat silenciar les crítiques per tal d'evitar enfrontar-se públicament amb aquesta realitat. Jeff Ballinger, activista de la ONG Press for Change, va publicar un dels primers informes sobre les pràctiques de Nike a les seves fàbriques d'Indonèsia, caracteritzades per salaris inferiors als mínims requerits i unes condicions laborals poc segures (Martínez, 2017). Posteriorment, Mike Kasky va demandar a Nike per violar les lleis californianes de publicitat enganyosa i per pràctica comercial

¹ ASEAN: Associació de Nacions del Sud-Est Asiàtic

² Les *Sweatshops* són llocs de treball amb salaris baixos, hores de treball excessives i condicions de treball poc segures i saludables.

deslleial, ja que l'empresa no garantia un salari mínim per subsistir, ni seguretat als seus treballadors xinesos, indonesis i vietnamites, que es veien sotmesos a unes pèssimes condicions de vida, caracteritzada per privació del son, desnutrició, llargues jornades laborals i exposició a substàncies químiques perjudicials (Puig,2003). L'afer es va resoldre amb un acord fora de tribunals entre les dues parts implicades, en què Nike va pagar 1,5 milions de dòlars a la Fair Labor Association³ perquè els destinés a la supervisió dels llocs de treball i a la millora de les condicions laborals de les fàbriques de països en vies de desenvolupament (Torres, 2010).

Anys més tard, Phil Knight, cofundador de Nike, va reconèixer que les seves sabates eren sinònim de salaris de misèria, horaris laborables excessius, arbitrarietat i abusos en una conferència de premsa a Washington. A més a més, va anunciar un pla de millora de les condicions de treball, que incloïen noves normes sobre la qualitat de l'aire de les seves fàbriques, l'ús de substàncies químiques derivades del petroli, l'impartiment de cursos en establiments indonesis i la no-contratació de treballadors menors d'edat. Malgrat tot, no va acceptar la presència d'observadors externs per inspeccionar les fàbriques, ni va augmentar el salari dels treballadors (Connor, 2001).

L'any 1992 l'empresa va dissenyar un Codi de Conducta i un Codi d'Estàndards de Lideratge. En el Codi de Conducta s'estableixen els requisits mínims que han de seguir les fàbriques per tal de produir articles Nike, dividits en quatre blocs: respecte, seguretat, justícia i sostenibilitat. El bloc del respecte inclou els següents apartats: a) ocupació voluntària, b) no-ocupació per sota els 16 anys, c) no-discriminació i d) llibertat d'associació. El bloc de seguretat inclou els següents apartats: a) seguretat en el lloc de treball, b) espais de trobada, c) seguretat d'edificis i estructures, d) plans d'emergència i e) control de la higiene. El bloc de justícia inclou els següents punts: a) ni assetjament ni abús, b) no excessives hores de treball, c) puntualitat en els pagaments i d) contractació de treballadors. El bloc de sostenibilitat inclou: a) estalvi de l'aigua, b) minimització de les emissions del CO₂, c) consum d'energia i d) tractament de residus i de substàncies químiques. En el Codi d'Estàndards de Lideratge s'especifica com s'ha d'implementar el Codi de Conducta (Nike, 2019).

L'any 2001, Nike va fer públic en un informe de RSC els salaris de 556.350 treballadors de 731 fàbriques distribuïdes en un total de 51 països. D'aquesta taula se'n poden extreure diverses

³ Fair Labor Association (FLA) és una associació sense ànim de lucre entre universitats, organitzacions de la societat civil i empreses socialment responsables que proposa solucions duradores a pràctiques laborals abusives oferint eines i recursos a les empreses, impartint formació als treballadors i directius de les fàbriques

conclusions sobre les condicions laborals dels treballadors de Nike (Nike, 2001). Pel que fa al gènere dels treballadors, es pot constatar que en la gran majoria dels països on Nike fabrica, concretament 47 del total de 51, el percentatge de treballadors de sexe femení representa més de la meitat del total de treballadors. Pel que fa als àpats proporcionats per l'empresa, en 15 dels 51 països se'n proveeixen sempre, en 19 països depèn de la fàbrica i en 17 no se'n proveeixen. Pel que fa a la provisió d'habitatge, en 3 països se'n proveeix, en 10 països depèn de la fàbrica i en 38 no se'n proveeixen. Una cobertura mèdica es proporciona en 32 països, en 7 països depèn de la fàbrica i en 12 no se'n proporciona, mentre que en 12 països les fàbriques disposen d'un consultori mèdic, en 20 depèn de la fàbrica i en 19 no en disposen. En relació al transport fins a la fàbrica, se'n proporciona en 12 països, en 14 països depèn de la fàbrica i en 30 països no.

El fet més remarcable d'aquestes dades són els salaris extremadament baixos que reben els treballadors dels països en vies en desenvolupament, tal i com es pot observar en la taula exposada a continuació:

Taula 1. Salaris mensuals en la moneda del país i en US dòlars de l'any 2014, en ordre creixent.

País	Salari Mensual del 2001	Salari mensual del 2001 en U.S Dòlars del 2014
Àfrica del sud	243 Rand	\$31,43
Egipte	175LE	\$32,48
Bangladesh	2,122.72 Taka	\$36,01
Vietnam	1,183,680 Dong	\$73,94
Índia	3,309.66 Rupees	\$75,79
Cambodja	252,691 Riel	\$82,49
Bulgària	89 Lev	\$82,94
Argentina	549.91 Pesos	\$90,81
República Dominicana	3,247 Pesos	\$99,73
Xina	500 Renminbi	\$108,61
Guatemala	674 Quetzal	\$114,85
Brasil	256 Real	\$154,47
Mèxic	1,535 Pesos	\$159,36
Hondures	2,400 Lempiras	\$165.18
Filipines	5,798 Pesos	\$173.74
Equador	\$140	\$187.60
Macedònia	6,700 Denars	\$196.52
Hongria	35,000 Hungarian UF	\$210.04
Albània	16,330.50 Lek	\$210.29
Lituània	460.23 Litas	\$244.00
Tailàndia	6,400 Baht	\$263.27
Marroc	1,700 Dibrans	\$270.17
Perú	580 Nuevo Sol	\$273.24
Micronèsia	\$225	\$301.50
El Salvador	2,400 Colons	\$360.39
Xile	250,000 Chilean Peso	\$607.71
Taiwan	20,860 New Taiwan dollars	\$927.16
Corea	935,200 Won	\$1,200.16
Israel	3,678.30 New Shekels	\$1,421.94
Estats Units	\$1,200	\$1,608.00
Regne Unit	720 Pounds	\$1,622.34
Nova Zelanda	\$1,612 New Zealand	\$1,862.47
Austràlia	\$2,333.93	\$2,926.94
Canada	\$2,970.10 Canadian	\$3,662.97

Font: Elaboració pròpia a partir de dades de Nike.com

Anualment des del 2001 i amb l'excepció dels anys 2002 i 2003, Nike ha publicat Informes de Responsabilitat Corporativa i de Sostenibilitat en la seva plataforma web, on es defineix el compromís de Nike per assolir pràctiques ètiques i s'estableixen mesures per transformar els processos de producció. De tota manera, la taula de salaris dels seus treballadors no s'ha tornat a publicar.

El 2018, una coalició internacional d'ONG, formada per "Ethique sur l'étiquette" i la "Campanya Roba Neta", destinades a defensar els drets laborals en el sector tèxtil, van publicar un informe anomenat "Joc Brut". A l'informe s'exposa el baix salari que reben les dones que treballen a la cadena de subministrament de Nike. El 80% de la roba de l'empresa està confeccionada per dones a Indonèsia, que reben una retribució d'entre 82€ i 200€ mensuals, que ni tan sols els hi permet cobrir les seves necessitats bàsiques. Segons "l'Aliança pel salari Digne a l'Àsia", el sou mensual que els hi garantia una vida digna, hauria de ser de 363€ mensuals. Nike va comprometre's a negociar amb els sindicats indonesis de la indústria tèxtil, del calçat i la confecció i amb les principals fàbriques proveïdores, per tal de millorar les pèssimes condicions laborals i salarials. De tota manera, Nike a dia d'avui s'ha negat a continuar amb les negociacions (Campanya Roba Neta, 2018).

2.6 Conclusions del Marc Teòric

Un cop revisada la literatura i desenvolupat el marc teòric d'aquesta investigació, s'ha arribat les següents conclusions.

Nike, tot i ser un clar exemple d'èxit empresarial, liderant el sector del calçat i equipament esportiu, ha estat denunciada per nombrosos col·lectius socials com a una empresa que no assoleix els estàndards mínims requerits en el procés de fabricació. Per tant, és evident que Nike s'enfronta a un problema d'imatge i de reputació.

D'altra banda, és evident el canvi de paradigma que s'ha produït en el màrqueting a causa de la implementació de les tecnologies de la informació i comunicació. Aquest canvi ha resultat en un traspàs del poder cap als consumidors, donant lloc a un increment en la importància per part de les empreses en conèixer i determinar-ne els nous gustos i preferències. Estretament relacionat amb aquesta transició, s'ha produït un creixement en la importància de l'aplicació de la RSC en les empreses, donant lloc a l'increment de tendències sostenibles i responsables. Per tant, si una

empresa vol mantenir o millorar la seva reputació corporativa haurà d'implementar o consolidar les seves estratègies en RSC.

Finalment, cal destacar que l'organització d'un esdeveniment s'ha demostrat ser com un dels mitjans més adients per millorar la imatge o reputació de Nike, després de constatar els resultats tan positius obtinguts per empreses com McDonald's, el Corte Inglés, BBVA, Mafre, Starbucks i Coca Cola.

3. OBJECTIUS

Tal i com s'ha determinat en el marc teòric, Nike s'enfronta a una forta crisi d'imatge i de reputació degut a les controvèrsies en les que ha aixecat i que a dia d'avui continua aixecant, pel que fa el seu procés de producció. Per tant, el principal objectiu d'aquest treball final de grau s'ha centrat en l'organització d'un esdeveniment amb la finalitat de millorar i crear un impacte positiu en la imatge i reputació de Nike, en l'àmbit de la RSC de l'empresa.

Per tal de justificar la participació de dos estudiants en l'elaboració d'aquest treball, s'ha cregut convenient no limitar el projecte a crear un esdeveniment que abordi únicament la temàtica d'un procés de producció ètic, sinó incloure-hi també la sostenibilitat, ja que, tal i com s'ha identificat prèviament, l'aplicació d'estratègies sostenibles per part d'una empresa participa en la creació d'una reputació corporativa positiva.

D'aquesta forma, s'abordaran en un únic esdeveniment, sota el nom de "JUST RE-DO IT", els següents temes; una cadena de producció d'ètica i la importància de la sostenibilitat.

4. ANÀLISI INTERNA I EXTERNA DEL CONTEXT D'INTERVENCIÓ

Per tal de desenvolupar el pla d'acció, és a dir l'esdeveniment, de la forma més concisa i exitosa possible, es creu convenient realitzar una anàlisi interna i externa tant de l'empresa com del context d'intervenció. D'aquesta manera, es podran conèixer els canals de comunicació de l'empresa, i per tant, se'n podran seleccionar els més adients. A més a més, en aquest anàlisi també s'observarà quins son els *stakeholders* de la companyia, si la seva competència ha realitzat un esdeveniment per fer front a la mateixa problemàtica i d'altres elements propis de l'empresa que es podran incorporar posteriorment en la realització del propi esdeveniment.

Primerament, contextualitzarem l'empresa establint-ne la seva història, missió, visió, logotip, imagotip, isotip i eslògan. Posteriorment, elaborarem una anàlisi interna de la companyia, aprofundint en els següents punts: a) la identificació dels recursos; b) la cadena de valor; c) la cartera de productes; d) els canals de distribució; e) la identificació dels seus clients i f) l'establiment de la política de comunicació de l'empresa. Seguidament, es durà a terme una anàlisi externa on és confeccionarà un anàlisi PESTEL i de la seva competència. Finalment, s'elaborarà un DAFO que recollirà els punts prèviament analitzats.

4.1 Contextualització de l'empresa

4.1.1 Història de Nike

La història de Nike es troba àmpliament especificada en l'Annex 5.

4.1.2 Missió

La missió de l'empresa és "Aportar inspiració i innovació a tots els esportistes del món". Quan parla de tots els esportistes del món, fa referència a totes les persones, ja que segons Nike "si tens un cos, ets esportista". La missió de Nike consisteix a fer tot el possible per tal d'ampliar el potencial humà. Això ho fa en primer lloc a través d'innovacions esportives, l'empresa es regeix per l'emblema de "We dare to design the future of sport", produint productes més sostenibles, creant un equip mundial creatiu, inclusiu i divers i finalment generant un impacte positiu a la societat.

4.1.3 Visió

Pel que fa la visió de Nike, podríem dir que busca ser la millor marca des del punt de vista nacional i internacional, destacant per la seva bona qualitat, el servei i la comoditat dels clients, que es pot resumir en la següent frase "To remain the most authentic, connected, and distinctive brand." D'aquesta frase volem destacar les següents paraules: autèntic, connectada i diferent. L'empresa utilitza la paraula "romandre", per tant, podem afirmar que Nike ja es considera una de les millors empreses pel que fa a ser autèntica, connectada i distintiva del mercat. Pel que fa el terme "autèntica" és vol remarcar que la intenció de l'empresa és vendre i fer arribar als clients uns productes que assoleixin un alt rendiment i qualitat. Per una altra banda, el component de "connectada", fa referència a la creació d'un vincle entre la marca i els seus clients i la paraula "diferent", fa referència a l'habilitat que té l'empresa de presentar de la millor forma els seus productes al mercat.

4.1.4 Logotip

El logotip de l'empresa, és a dir l'identificador visual de la marca format per lletres, paraules o xifres, que en aquest cas també és el nom de l'empresa, és Nike. El nom prové de la deessa de la Victòria, Atena Niké, anomenada Νίκη en la mitologia grega. La paraula Nike es pronuncia en dos síl·labes "Ni-key" (naiki/).

4.1.5 Isotip i imagotip

L'isotip de Nike, és a dir la representació gràfica de la marca utilitzant imatges, símbols o icones, anomenat *Swoosh*, actualment reconegut i associat a nivell mundial com a símbol de la marca, va ser dissenyat l'any 1971 per l'estudiant de disseny gràfic de la "Portland State University", Carolyn Davidson. Podeu consultar més informació sobre l'evolució i establiment de l'imagotip i l'isotip de Nike a l'Annex 6.

4.1.6 Eslògan

L'eslògan de l'empresa, "Just do It!" va ser creat a l'any 1988 per Dan Wieden, cofundador de l'empresa de publicitat Wieden+Kennedy. La inspiració per l'eslògan, va venir de les últimes paraules que Gary Gilmore va pronunciar davant de l'escamot d'afusellament abans de ser condemnat a pena de mort per un doble assassinat a l'estat de Utah als Estats Units. Les seves últimes paraules van ser "Let's do it", que amb l'adaptació de Dan Weiden es van convertir en "JUST DO IT!" l'eslògan que avui en dia és l'emblema d'una marca esportiva internacionalment reconeguda. A l'hora d'anomenar l'esdeveniment desenvolupat en aquest projecte, s'ha cregut convenient realitzar una adaptació d'aquest eslògan amb JUST RE-DO IT.

4.2 Anàlisi de l'entorn intern

La identificació dels recursos, dels clients i la cadena de valor de Nike es troben especificats en l'Annex 7.

4.2.1 Cartera de productes

Nike ofereix una gran varietat d'equipament esportiu, des de sabates i samarretes, fins a motxilles i complements, entre altres. Nike està principalment centrada en l'esport, abraçant moltes disciplines esportives com ara Basquet, Futbol, Hoquei, Golf, Tennis etc..., i així la companyia es dirigeix a un mercat molt ampli, però a la vegada a un consumidor molt concret. Paral·lelament l'empresa també té una línia de productes especialitzada en "roba de carrer" que no va dirigida a cap disciplina esportiva. Pel que fa a la seva cartera de productes, podem destacar inicialment una separació per sexe i edat, és a dir, ofereix una gamma de productes orientada als homes, una a les dones i finalment una als nens. Tot i que els productes oferts en

cada una de les gammes presenten una sèrie de diferències entre ells, existeixen una sèrie de característiques comunes que són presents en les tres línies.

Després d'analitzar la línia de calçat de l'empresa, que es troba àmpliament detallada en l'Annex 8, identifiquem que Nike ofereix 21 models de calçat elaborats amb materials sostenibles, que suposa un 1,25% de la totalitat del calçat que ofereix la companyia. D'entre els models de calçat sostenible destaquem pel seu grau d'impacte en el medi ambient, les Nike Air VaporMax 2020 Flyknit fabricades amb un 50% de material reciclat, les Space Hippies elaborades amb un 25%-50% de material reciclat i les Nike Air Zoom SuperRep 2 Nike Next Nature.

En l'esdeveniment, que és tractarà més endavant, es crearan uns *stands* a on és farà referència el procés productiu d'aquest tres models de sabates. A més a més, també és sortejarà entre tots el assistents que contestin l'enquesta de satisfacció, el nou model de sabates Nike Air Zoom SuperRep 2 Nike Next Nature.

4.2.2 Canals de distribució

Cal distingir la distribució dels productes i serveis que ofereix Nike entre mitjans *offline* i *online*.

4.2.2.1 Mitjans Online

Avui dia és imprescindible la presència *online* d'un empresa degut a la creixent activitat dels consumidors en el món digital. Nike és una empresa adaptada completament a aquesta nova realitat, ja que compta amb una plataforma web i tres aplicacions a través de les quals distribueix els seus productes.

- **Plataforma web**

Es el primer dels canals que utilitza l'empresa per distribuir els seus productes, es tracta d'un *ecommerce*. La plataforma web de Nike es caracteritza per la seva usabilitat, professionalitat, seguretat, intuitivitat, adaptabilitat i càrrega ràpida. Es tracta d'una plataforma web molt dinàmica que aconsegueix generar un impacte visual a l'usuari i conseqüentment captar-ne l'atenció.

Tota la informació relacionada amb la RSC de l'empresa es troba en el *footer* de la plataforma web, en la secció de "Pel que fa a Nike" i dins dels subapartats "sostenibilitat" i "propòsit". Un cop dins de "sostenibilitat" apareixen els següents tòpics: "Estudi sobre el clima i l'esport", "Guia de disseny circular" i "Informe d'impacte". Si entres dins de l'última secció, es tracten les següents temàtiques; igualtat, comunitat, fabricació, medi ambient, producte i es faciliten

Informes de Responsabilitat Corporativa i de Sostenibilitat de l'empresa. D'altra banda, si s'accedeix a "Propòsit" també es poden visualitzar els Informes de Responsabilitat Corporativa i de Sostenibilitat, que han estat publicats anualment des del 2001 amb l'excepció dels anys 2002 i 2003, on es defineix el compromís de Nike per assolir pràctiques ètiques i s'estableixen mesures per transformar els processos de producció. Complementàriament, es pot accedir el Codi de Conducta i el Codi d'Estàndards de Lideratge de l'empresa, on en el primer s'estableixen els requisits mínims que han de seguir les fàbriques per tal de produir articles Nike, i en el segon s'especifica com s'han d'implementar. Els detalls de les parts de la plataforma web s'especifiquen en l'Annex 9 i el seu enllaç és el següent: www.nike.com.

S'utilitzarà aquesta plataforma com a únic canal a on és podran sol·licitar les entrades per l'esdeveniment.

- **Aplicacions**

Nike App, Nike Training i Nike Run Club són tres de les aplicacions que té Nike per vendre els seus productes i oferir els seus serveis, les quals constitueixen el segon canal de distribució online que té la marca. Amb la Nike App pots accedir a tots els productes de forma anticipada i comprar col·leccions exclusives de l'empresa. Nike Training ofereix entrenaments personalitzats, consells de nutrició, ajuda d'experts i tots els productes de la marca. Finalment el Nike Run Club, és una aplicació que proporciona d'entre d'altres opcions, el seguiment de les teves carreres amb GPS, comptabilitzant la distància, la duració, el ritme i la freqüència cardíaca, a més a més de poder comprar els productes de la marca. En cap de les tres aplicacions es fa referència a la RSC de l'empresa, per tant, no es mencionen aspectes com la sostenibilitat ni la ètica dels seus processos productius.

S'ha cregut convenient no utilitzar cap de les tres aplicacions esmentades anteriorment per l'esdeveniment, ja que no s'ajusten als seus requisits. Per tant, posteriorment se'n crearà una de nova.

4.2.2.2 Mitjans Offline

Dins dels canals de distribució *Offline*, podem destacar les botigues de la companyia, també anomenades *Retail Shops*, i els majoristes. Els dos mitjans estan esmentats en l'Annex 7 concretament en els apartats de "Identificació de recursos i Identificació de clients".

4.2.3 Anàlisi dels stakeholders

Els *stakeholders* són el conjunt d'individus, col·lectius o grups interessats, que poden afectar o ser afectats per una empresa (Carroll, 1991). A continuació, s'identifiquen els *stakeholders* tant primaris com secundaris, més rellevants per l'elaboració d'aquest projecte:

- **Els clients**

Son considerats com els *stakeholders* que la companyia dona més prioritat, ja que tenen la capacitat d'influir directament en els ingressos de l'empresa. Tal i com s'ha analitzat en el punt "4.2.5. Identificació dels clients", distingim tres tipologies de clients i ja hem esmentat que els més importants son els consumidors directes de Nike Direct. Cal destacar, tal com s'ha tractat en el marc teòric, que els consumidors acostumen a comprar més productes a aquelles empreses que tenen un impacte positiu en determinats grups socials o duen a terme accions sostenibles (Gigauri, 2012). Per tant, l'empresa ha de saber adaptar-se als constants canvis que es produeixen en la societat, per així satisfer les necessitats dels seus clients.

- **Els treballadors**

Aquest col·lectiu té una gran importància per l'empresa, ja que pot influir en l'efectivitat organitzacional, i per tant, pot alterar el desenvolupament econòmic de l'organització. Es tracta d'un col·lectiu que la companyia no ha prioritzat fins fa poc, tal com hem esmentat al llarg d'aquest projecte. Els principals interessos d'aquest grup consisteixen en uns salaris dignes i oportunitats de creixement professional. L'empresa aborda aquests interessos a través de la implementació de polítiques de RSC, expressats en molts informes com és el Codi de Conducta i el Codi dels Estàndards de Lideratge, i que hem descrit en el punt "2.4. El cas de Nike".

- **Governos, ONG i grups industrials**

Nike col·labora amb ONG, grups industrials i governos identificats a continuació, per tractar col·lectivament les següents temàtiques:

- Producte: Sustainable Apparel Coalition i World Federation of Sporting Goods Industry.
- Treballadors: Fair Labour Association, Better Work i Social Labor Convergence Program.
- Diversitat i inclusió: PeacePlayers International, Girls Inc i Mentor.
- Materials: Better Cotton Initiative, Textile Exchange i Leather Working Group.
- General: Ceres i BSR.

Cal remarcar que l'empresa, per tal de desenvolupar els Informes de Sostenibilitat (SBR), es beneficia de l'assessorament de diversos *stakeholders* externs com són BSR, Calvert

Investments, Ceres, Clean Production Action, General Motors, MIT Sloan School of Management, WWF, Solidaridad i NYC Comptroller's Office.

Un cop analitzat els principals *stakeholders* de l'empresa, es creu convenient incorporar-ne algun d'ells a participar en l'esdeveniment. En primer lloc, els clients seran considerats com un dels públics objectiu al qual s'adreçarà l'esdeveniment. A més a més, també s'utilitzaran algunes de les empreses amb les que col·labora la companyia com Sustainable Apparel Coalition, Better Work i BSR per a participar-hi com a principals ponents.

4.2.4 Política de comunicació de l'empresa

Distingim entre comunicació interna i externa de l'empresa:

4.2.4.1 Comunicació interna

Tenir un bon pla de comunicació dins de l'empresa és fonamental per tal d'assolir els objectius corporatius i estratègics de la companyia. Nike utilitza una sèrie d'eines per potenciar aquesta tipologia de comunicació que va dirigida als empleats, com ara bústies de suggeriments, enquestes pel personal, circulars, programes de formació i d'incorporació a l'empresa, entre d'altres.

4.2.4.2 Comunicació externa

L'estratègia de comunicació d'una empresa és clau per determinar-ne l'èxit. Nike ha aprofitat des del primer moment la seva presència en els mitjans per donar a conèixer els seus productes sempre satisfent les necessitats dels seus consumidors. La comunicació externa inclou eines de comunicació *online* i *offline*.

Mitjans *online*

- Plataforma Web

La plataforma web de Nike és un dels principals canals que utilitza l'empresa per donar a conèixer la marca. Està àmpliament descrita en el punt "4.2.4.1 Mitjans *Online*".

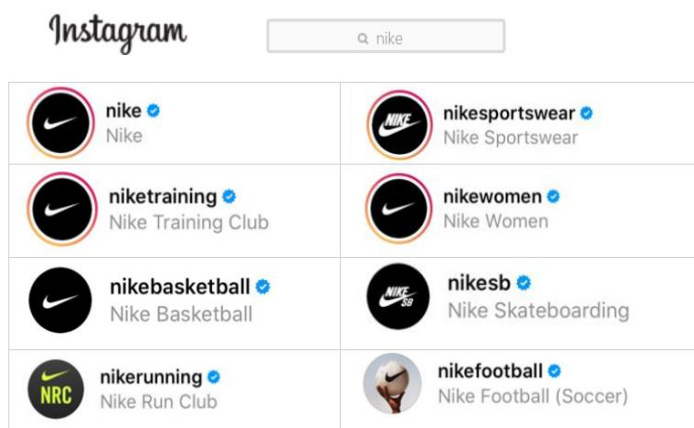
- Xarxes Socials

L'empresa ha transformat hàbilment la seva estratègia publicitària adaptant-se a l'era digital en la que vivim. Compta amb quatre eines de difusió i captació socials, un canal de Youtube, un compte d'Instagram, un de Twitter i per últim un de Facebook. Així pot arribar a milions d'usuaris, atraure a nous segments de mercat, i potenciar la creació d'una comunitat per tal que l'usuari desenvolupi un sentiment de pertinença amb l'empresa, equilibrant els anuncis amb la

promoció d'un determinat estil de vida. L'empresa ha estat reconeguda com la número 1 en *Social Media Traffic*.

- a) **Youtube:** En ple segle XXI, un extens nombre d'empreses compten amb un canal de Youtube per tal de promocionar-se, ja que és la segona plataforma social més popular a nivell mundial, amb 200.000 milions d'usuaris mensuals. Nike ha aprofitat el constant creixement i activitat en aquesta plataforma per construir-hi una sòlida comunitat de seguidors, amb qui comparteix vídeos promocionals dels seus nous productes. Nike compta amb un total de 11 canals de Youtube; Nike, Nikesportswear, Nike Football, Nike Training, Nike Running, NikeWomen, Nike Skateboarding, Nikeid, NikeCourt, Nike Golf i Usnikefootball. D'entre tots els canals esmentats anteriorment, cal destacar el canal Nike, on l'empresa és més activa i on s'acumulen el major nombre de subscriptors, un total de 1.55 M. El canal està format per diverses seccions de continguts on cal destacar la de *Innovation* dintre de la qual trobem *Circularity* i *AGC*; *Guide to Peace on Earth*, on recentment (novembre 2020) han publicat contingut relacionat amb la natura. S'ha cregut convenient utilitzar aquesta plataforma per fer la retransmissió en directe de l'esdeveniment per així aprofitar el gran impacte mediàtic que té en aquest canal.
- b) **Instagram:** Nike es troba en la 18a posició de perfils d'Instagram amb més seguidors, i en la 2a posició d'empreses amb més seguidors, que sumen 122 milions. Amb aquestes dades, és indiscutible la posició dominant i avantatjosa que té l'empresa en les xarxes socials davant la competència. Mitjançant aquesta plataforma, Nike en cedeix el contingut a la seva audiència i la seva participació en la comunitat, incentivant la publicació de fotos pròpies o bé expliquin les seves experiències personals. L'empresa integra i publicita els seus productes en el *feed* d'una forma narrativa, relacionant el contingut amb un estil de vida promocionant així la personalitat de la marca en el seu conjunt. Cap del seus posts publicats fan referència a la sostenibilitat ni als processos productius de l'empresa. S'utilitzarà la popularitat d'aquesta plataforma per implementar l'eina "d'Instagram Ads" per tal de donar a conèixer l'esdeveniment al major nombre de persones possibles.

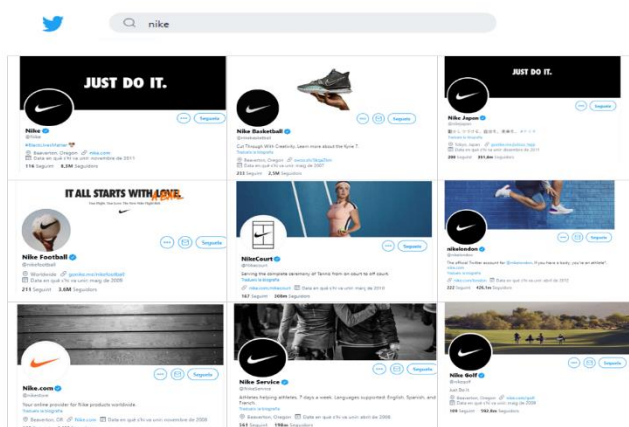
Figura 1. Comptes d'Instagram de Nike.



Font: Elaboració Pròpia

- c) **Twitter:** Nike compta amb un gran nombre de perfils a Twitter ja que manté comptes separats per les seves marques subsidiàries; Nikestore, Nike Football, Nike Basketball, Nike Golf, Nike Japan, Nike London entre d’altres. El contingut que publica la marca a Twitter no fa referència a la sostenibilitat ni al procés de producció, solament s’ha limitat a publicitar les sabates Nike Space Hippies. S’utilitzarà la popularitat d’aquesta plataforma per implementar l’eina “Twitter promote” per tal de donar a conèixer l’esdeveniment al major nombre de persones possibles.

Figura 2. Comptes de Twitter de Nike



Font: Elaboració Pròpia

- d) **Facebook:** Nike també té diverses pàgines a Facebook on ofereix contingut exclusiu d’una temàtica específica (Nike Football, Nike Basketball...) En la pàgina oficial de l’empresa, Nike, té un total de 35 milions de seguidors, tot i que des del 2017 no publica contingut (anteriorment en publicava una vegada a la setmana). La pàgina

compta amb enllaços que redirigeixen els usuaris a la botiga online de l'empresa. Cap del seus posts publicats fan referència a la sostenibilitat ni als processos productius de l'empresa.

- **Posicionament SEO**

Nike utilitza determinades paraules claus, per tal que, de forma orgànica, millorar el seu posicionament en els buscadors. Tot i així, al cercar en els buscadors determinades paraules claus, com són les exposades a continuació (diferenciant entre la base de dades estatunidenca i l'espanyola), amb la seva respectiva mitjana de cerques mensuals, apareixen els següents resultats (SemRush, 2020):

- "Nike workers": "how much do nike factory workers make" (210) vs "Nike trabajadoras": "cuanto cobran los trabajadores de nike" (40)
- "Nike exploitation": "nike exploitation of workers" (30) vs "Nike explotación": "nike niños explotados" (30)
- "Working conditions nike": "nike working conditions" (210) vs "nike condiciones trabajo" (0)
- "Nike wages": "nike low wages in indonesia" (70) vs "Nike salarios": "salarios nike" (30)
- "Nike ethics": "nike code of ethics" (320), "nike ethical issues" (260) i "is nike ethical" (210) vs "Nike ética" (20)

En termes generals, es pot concloure que hi ha un cert volum de cerca sobre aquestes paraules per part de la població d'Estats Units, i per tant, un interès en conèixer sobre les condicions laborals dels treballadors i l'ètica de Nike. D'altra banda, malgrat que la població espanyola té un volum de cerca inferior, no es poden ignorar aquests resultats.

• **Mitjans Offline**

L'empresa cada cop opta menys per promocionar els seus productes mitjançant els canals tradicionals, però en canvi, potencia la creació de comunitats digitals per reforçar la relació amb els clients. De tota manera, Nike encara comunica els seus productes a través de mitjans de masses com ara la televisió, mitjans impresos com la premsa i les revistes, i finalment realitza publicitat al carrer amb cartells i tanques publicitàries.

- **Esdeveniments**

La marca és experta en la realització d'esdeveniments que sempre presenta d'una forma estratègica i diferenciada, estretament alineats amb els seus principis d'empresa. Nike organitza una gran varietat d'esdeveniments a nivell internacional amb la participació de consumidors, atletes i socis comercials, com Nike Fast Lab Berlin i JDQ Open Gym a Alemanya, Nike Stright Night a Londres o maratons com el FlashRun o el Run or Train. A Catalunya ha organitzat el "Just Do it Day", Shoot the style (VOGUE X NIKE) o el Women's Nike Run Club, en què Nike va col·laborar amb l'Hotel W Barcelona per organitzar un programa d'entrenaments a primera línia de mar. L'últim esdeveniment de la marca abans de la pandèmia mundial ha estat el Nike Forum, on la marca va desfilat en la Fashion Week de Nova York. Nike també patrocina esdeveniments com el Hoop it Up i The Golden West Invitational. Aquests esdeveniments permeten a la marca introduir nous productes als consumidors amb uns mitjans interactius i experiencials, involucrant-los a més de fidelitzar-los.

Cal remarcar que Nike no ha desenvolupat cap esdeveniment que tracti les temàtiques de la sostenibilitat, ni l'ètica de la cadena de producció. Per tant, la realització d'un esdeveniment que tracti aquestes temàtiques suposarà una novetat per la companyia.

- Anuncis

Durant els darrers anys, Nike ha estat una de les empreses líders en incorporar *l'storytelling* en les seves campanyes publicitàries. Ha realitzat campanyes promocionals tan memorables com influents, utilitzant figures de famosos que esdevenen per la seva audiència un model per superar les pròpies adversitats i aconseguir els seus propòsits i aspiracions. En la majoria d'aquests anuncis, no es promociona de forma directa cap producte, i per tant, el missatge que es transmet transcendeix el producte anunciat, captant l'interès del consumidor cap a la marca, més que no pas en la venda del producte. Els anuncis de l'empresa sempre transmeten un missatge que suposa un impacte durador en la ment del consumidor, induint sentiments i emocions.

L'últim anunci de l'empresa que ha esdevingut viral estava dedicat a la Covid-19 i en el canvi que ha provocat la pandèmia en les nostres vides i el món de l'esport, posant un èmfasi especial en la lluita per la igualtat racial (Black Lives Matter). L'empresa també ha utilitzat *l'storytelling* en dos vídeos promocionals, per conscienciar al seu públic sobre la sostenibilitat, a través de les històries personals d'una surfista i d'una il·lustradora. D'altra banda, en alguns dels vídeos exposats en la seva recentment creada secció de *manufacturing*, mostren alguns dels aspectes més controvertits del seu procés productiu.

Aprofitant l'amplia experiència i repercussió que tenen els anuncis de la companyia, es realitzaran una sèrie de vídeos de l'esdeveniment, que tindran com a objectiu donar a conèixer l'esdeveniment i els seus valors.

- Patrocinis

Nike ha demostrat ser un dels patrocinadors d'atletes més grans del món, patrocinant els esportistes més reconeguts de diverses disciplines esportives de més de 50 països. El futbol, el basquetbol, el golf, l'atletisme, el tennis, el patinatge artístic, la boxa, el *crossfit*, la natació, l'*skateboarding*, la gimnàstica artística i les arts marcials són els àmbits esportius on hi utilitza les figures esportives més representatives per donar a conèixer els seus productes i promoure la seva tecnologia i disseny. Alguns dels atletes que patrocina, provinents de diferents països i professions són LeBron James, Cristiano Ronaldo, Rafa Nadal, Serena Williams i Tiger Woods. A banda de patrocinar atletes, també és l'sponsor d'una ampli nombre de clubs esportius, associacions i lligues. Cal remarcar que l'empresa no ha utilitzat la figura de cap dels atletes professionals descrits anteriorment amb la intenció de tractar el tema de la sostenibilitat ni l'ètica de la cadena de producció. En l'Annex 10 es recullen tots els sponsors de l'empresa, aprofundint l'anàlisi en dos esports concrets, el basquetbol i el futbol.

Per l'esdeveniment, s'utilitzarà part d'aquesta gran xarxa de patrocinis, concretament, es convidaran atletes de procedència espanyola per mostrar la rellevància de l'esdeveniment.

4.3. Anàlisi de l'entorn extern

4.3.1 PESTEL

4.3.1.1 Factors Polítics

Els factors polítics són tots aquells aspectes incontrolables de l'entorn que afecten a l'organització de l'esdeveniment, concretament en aquest marc polític s'analitzarà des del punt de vista d'Espanya i concretament de Catalunya, degut a que es tracta de la localitat en la que és desenvoluparà l'esdeveniment.

Es pot constatar certa inestabilitat política deguda a la sentència de 12 polítics catalans, enfortint el descontent dels partits independentistes. Això pot provocar cert rebuig a empreses de fora d'Espanya a celebrar un esdeveniment a Barcelona. Actualment, Catalunya es troba governada des del 17 de maig del 2021 per una coalició entre Esquerra Republicana de Catalunya i Junts per Catalunya (TV3, 2021).

En l'àmbit dels esdeveniments, cal destacar que Barcelona era fins fa poc, una de les ciutats que més esdeveniments celebrava del territori espanyol, gaudint d'un marc polític i legal molt estable caracteritzat per la creació de polítiques i normatives que fomentaven aquests esdeveniments (Ejecutivos, 2019). De tota manera, la recent pandèmia de la Covid-19 ha suposat un tancament de totes les activitats i esdeveniments públics, i ha creat molta inestabilitat en la majoria de sectors econòmics (Deloitte, 2020).

4.3.1.2 Factors Econòmics

Un dels factors econòmics que amb total certesa està afectant la nostra societat és la recent crisi econòmica mundial ocasionada per la pandèmia mundial de la Covid-19 (OMS, 2020). S'estima que al voltant de 150.000 negocis hauran de tancar abans de l'estiu del 2021, suposant un 4,4% de les 34 milions d'empreses enquestades en un estudi desenvolupat per l'Institut Nacional d'Estadística (Economía Digital, 2021).

Un dels sectors més afectats per aquesta crisi sanitària és el d'esdeveniments, conjuntament amb el del turisme i hostaleria, tèxtil, confecció i calçat, automoció, petroli, oci i cultura (Martín de Vidales, 2021; Torrents, 2020). El sector d'organització d'esdeveniments factura a Espanya un total de 12.000 milions d'euros, emprant de forma directa a 80.000 persones i fins a 700.000 treballadors associats de més de 100 perfils professionals diferents (Ortega, 2020). Alguns dels congressos i fires més importants a nivell mundial es celebren a Espanya, Barcelona i Madrid any rere any es posicionen en el rànquing més alt de ciutats receptores de congressos, fires i esdeveniments. Concretament, la Fira de Barcelona té un impacte econòmic de 4.700 milions d'euros anualment, generant 35.000 llocs de treball i 971 milions de recaudació fiscal (Mottard, 2021). A conseqüència de la pandèmia, la Fira de Barcelona reduirà en un 62% la facturació al 2020 (López, 2020).

El sector dels esdeveniments té un efecte multiplicador en altres sectors, com l'hoteler, transports, restauració, cultural, oci, logístic i tecnològic entre d'altres. Específicament de 1.8, per tant per cada 100 euros que es produeixen generen 180 al conjunt de l'economia del país. té un efecte multiplicador Per tant, la Covid-19 no només ha generat únicament un impacte negatiu en el sector dels esdeveniments, sinó que també ha afectat als sectors anteriorment mencionats (Torres, 2020).

4.3.1.3 Factors Socioculturals

En l'àmbit social, tal i com hem vist en el marc teòric, s'ha produït una transició de poder cap al consumidor, en conseqüència, els consumidors valoraran positivament a les empreses que desenvolupin estratègies de RSC davant d'una que no (Gigauri, 2012). Per tant, s'ha produït un creixement en la importància de l'aplicació de la RSC en les empreses, donant lloc a l'increment de tendències sostenibles i responsables.

A més a més, també s'ha produït un increment en la realització de practiques saludables, com la realització d'esport de forma habitual, ja sigui, tant com a forma de millorar la salut o simplement com una forma d'oblidar-se de l'estrès del dia a dia (Escala, 2017). La societat està gradualment prenent consciència de la importància de mantenir un estil de vida saludable i estar en forma, ja que aporta beneficis tan físics com mentals. Concretament a Espanya, un 65% de la població es preocupa per mantenir aquest tipus de estil de vida (Borja, 2020). Per tant, ens trobem davant d'una societat que valorarà molt positivament la realització d'un esdeveniment en el que s'abordin temàtiques sostenibles i responsables.

4.3.1.4 Factors Tecnològics

Es innegable que s'està produint un increment de l'ús de la tecnologia, i que les empreses busquen innovar i satisfer les noves necessitats dels consumidors a través de la implementació d'aquestes noves tecnologies (Constantinides, 2014). D'altra banda també cal destacar l'obsolescència tecnològica, que fa referència a la creixent pressió de la societat per l'elaboració i desenvolupament de nous productes, resultat del ràpid desenvolupament tecnològic (Cooper, 2016). Aquest procés dona lloc al deteriorament progressiu de la tecnologia, és a dir, la generació de constants millores tecnològiques provocant la substitució o eliminació de processos anteriors.

El sector de l'organització d'esdeveniments tampoc s'ha quedat enrere en incorporar l'ús de tecnologies per planificar, executar i avaluar un esdeveniment. A continuació s'especifiquen alguns exemples.

En primer lloc cal destacar l'ús de les xarxes socials com a eina no només de difusió de l'esdeveniment, sinó com a mitjà de retransmissió en directe de l'esdeveniment, en el format anomenat *streaming*, com es va aplicar en el festival Tomorrowland. També s'ha popularitzat la creació d'una aplicació mòbil de l'esdeveniment, que aporta avantatges tan pels organitzadors com pels propis assistents, facilitant el control de persones i l'accés a la informació més rellevant de l'esdeveniment com el seu mapa o l'acreditació de l'entrada. Avui en dia no és necessari l'ús

del paper, ja que els codis QR, s'han incorporat com a mitjà no només per reduir els costos sinó per agilitzar els processos.

La tecnologia RFID, un sistema d'identificació de radiofreqüència, també s'ha incorporat en els esdeveniments, generalment integrat en una polsera, per agilitzar algunes accions de l'esdeveniment, com per exemple la realització de transaccions sense la necessitat d'una *targeta* bancària o d'efectiu o la recopilació d'informació dels assistents (Venues Place, 2020; Mice in the cloud, 2020).

Finalment, cal destacar la realitat virtual i augmentada, que s'han incorporat com a elements per crear experiències immersives pels usuaris. Un exemple d'esdeveniment que ha incorporat aquestes tecnologies, és el Saló de l'Ensenyament. Concretament, la Universitat Tecnocampus va fer ús d'ulleres de realitat virtual, per realitzar un tour virtual en 360 graus de la pròpia universitat als assistents (Grupo Audiovisual, 2020).

4.3.1.5 Factors Ecològics

Tal com s'ha reflectit anteriorment en l'anàlisi dels factors socioculturals, actualment vivim en una societat en què s'ha produït una creixent preocupació per la sostenibilitat i la generació de pràctiques responsables amb el medi ambient. En aquest context l'Organització Internacional de la Normalització va crear el certificat "ISO20121 Sostenibilitat d'esdeveniments", entregat només a aquells esdeveniments que s'han desenvolupat sota els principis d'inclusivitat, integritat, responsabilitat i transparència (Cavala, 2021).

Des de l'equip encarregat d'organitzar aquest esdeveniment, som conscients d'aquesta forta conscienciació amb el medi ambient i l'impacte positiu que pot generar en l'esdeveniment. Per aquests motius, creiem que al abordar precisament aquestes temàtiques, l'ètica de la cadena de producció i la sostenibilitat de Nike, suposarà un element atractiu i interessant per l'esdeveniment. Per tal de reflectir la nostra ideologia de sostenibilitat introduïrem diverses tipologies de tecnologia que ens permetrà reduir l'impacte en el medi ambient i reduir els residus generats en l'esdeveniment.

4.3.1.6 Factors Legals

És indispensable a l'hora d'organitzar un esdeveniment respectar les lleis establertes en cada país i per tant, és imprescindible conèixer la legislació i els canvis de normativa que es van produint. Algunes de les lleis espanyoles que afecten a l'esdeveniment, són les lleis de protecció de dades, concretament la Llei orgànica 15/1999, del 13 de desembre, de Protecció de Dades de

Caràcter Personal (LOPD) i la Llei 34/2002, de l'11 de juliol, de serveis de la societat de la informació i del comerç electrònic (LSSI).

A més a més, a l'hora d'organitzar un l'esdeveniment cal tenir en compte la llei 10/2015, de 23 de desembre, d'Espectacles Públics i Activitats Recreatives, on s'especifiquen una sèrie de requisits i condicions recollides en els següents articles: Article 15: Condicions tècniques, Article 16: Informació i Publicitat, Article 17: Venda d'entrades i localitats, Article 18: Horari, Article 19: Protecció a menors d'edat, Article 20: Voluntariat, Article 21: Obligacions de Vigilància i control d'accés, Article 22: Condicions d'admissió, Article 23: Primers auxilis i evacuació d'emergència i Article 24: Assegurança (BOE, 2015).

Per últim, s'ha publicat recentment una guia a seguir en l'organització d'esdeveniments en plena pandèmia, on es defineixen estratègies per fomentar comportaments saludables que redueixin la propagació (l'ús de mascaretes, higiene de mans, protocol per la higiene respiratòria i l'ús de cartells i missatges) i per mantenir entorns saludables (neteja i desinfecció, lavabos, ventilació, sistemes aigua, modificació disposicions i servei de menjar) (CDC, 2021).

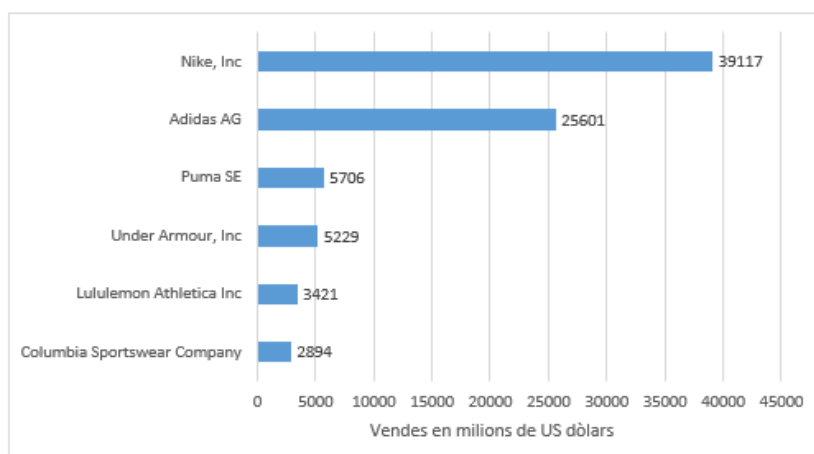
4.3.2 Anàlisi de la Competència

En primer lloc es realitzarà una anàlisi des de la perspectiva del mercat, per tal de conèixer la principal competència de la companyia. Un cop identificada, a partir d'una anàlisi des de la perspectiva de l'empresa, s'analitzarà a través d'una anàlisi benchmarking si les empreses competidores estan fent front a un problema d'imatge o reputació, i si és així, si ho han gestionat a través d'un esdeveniment. En cas afirmatiu, ens servirà com a model a seguir en la realització del nostre esdeveniment.

4.3.2.1 Anàlisi des de la perspectiva del mercat

Per tal d'analitzar la competència directa de Nike, en primer lloc, s'ha fet una recerca per tal de saber quines són les empreses que encapçalen el sector esportiu segons el seu nivell de vendes. Nike, tal i com es mostra en la gràfica 2, és l'empresa líder per excel·lència en roba, calçat i accessoris esportius a nivell mundial, amb unes vendes a l'any 2019 de 39117 milions de dòlars. La seva principal competència és Adidas i Puma que registren el 2019 unes vendes de 25601 i 5706 milions de dòlars respectivament. Under Armour, Lululemon Athletica i Columbia Sportswear Company, són les altres empreses que lideren aquest sector, tot i que presenten unes xifres de vendes clarament inferiors a les de Nike. Under Armour va tenir unes vendes al 2019 de 5229 milions de dòlars, al 2019 de 5229, Lululemon Athletica de 3421 milions de dòlars i Columbia Sportswear Company, 2894 milions de dòlars.

Gràfica 1. Empreses líders en roba, calçat i accessoris esportius a nivell mundial



Font: Elaboració Pròpia a partir de dades de Statista

En les gràfiques de l'Annex 11 i 12 es mostren els ingressos de les tres empreses dominants del sector, Nike, Adidas i Puma. Pel que fa als ingressos que provenen solament de la venda de calçat, Nike és l'empresa que des del 2010 obté més ingressos. Els ingressos de Nike es van incrementar any rere any fins arribar al 2018 a la seva xifra més elevada, 22,27 bilions de dòlars. Adidas es troba en segona posició i obté a l'any 2018 uns ingressos de 12,78 bilions de dòlars. Finalment en tercera posició es troba Puma amb uns ingressos al 2018 de 2,5 bilions de dòlars. Cal remarcar que utilitzem el terme "bilió de dòlars" en la seva accepció americana que correspon a milers de milions de dòlars.

Pel que fa als ingressos totals de les tres empreses, Nike també encapçala la primera posició amb uns ingressos globals a l'any 2018 de 31,35 bilions de dòlars. Adidas segueix a Nike amb uns ingressos globals, de 21,92 bilions d'euros i finalment Puma amb uns ingressos globals de 4,65 bilions d'euros.

En l'Annex 13 es realitza un acotada descripció de les dues empreses considerades la principal competència de Nike, que són Adidas i Puma.

4.3.2.2 Anàlisi des de la perspectiva de l'empresa

- **Anàlisi Benchmarking**

A continuació, s'ha realitzat una anàlisi competitiu utilitzant l'eina de *benchmarking* per avaluar comparativament les empreses considerades com a competència de l'empresa, Adidas, Puma, Under Armour, Lululemon Athletica i Columbia Sportswear Company. Dins dels factors avaluats volem destacar-ne els següents: sostenibilitat, ètica de la cadena de producció i organització d'esdeveniments. L'anàlisi *benchmarking* es troba especificat en l'Annex 14. Un cop realitzat l'anàlisi *benchmarking* de Nike i de la seva competència, en la següent taula trobem un resum

en primer lloc amb els atributs avaluats en l'anàlisi *benchmarking* i d'altra banda, les empreses que estan sent avaluades.

S'ha realitzat un avaluació individual de cada empresa, del 0 al 5, sent 0 el pitjor i 5 el millor, tenint en compte els 7 Objectius de Desenvolupament Sostenible que s'han seleccionat prèviament en el marc teòric.

Taula 2: Resum anàlisi *benchmarking*

	NIKE	ADIDAS	PUMA	UNDER ARMOUR	LULULEMON ATHLETICA	COLUMBIA SPORTSWEAR COMPANY
Ètica de la cadena de producció	2.5	2	3	5	3	5
Sostenibilitat	3.5	3	3	3	4	5
Organització esdeveniments	0	5	0	0	0	0
Cartera de productes, marques i col·leccions	5	5	5	4	3	4
Innovació dels productes	5	5	5	4	3	4
Interacció amb el client	5	4	4	4	4	4
Botigues	4	5	3	2	4	2
Atenció al client (a la plataforma web)	5	3	5	5	5	2

Font: Elaboració pròpia

Cal destacar la major part de les empreses analitzades presenten crisis d'imatge o reputació similars a les de Nike i només Adidas ha resolt aquesta crisi de reputació a través d'un esdeveniment.

4.4. Anàlisi DAFO

S'ha elaborat un DAFO per tal de conèixer les debilitats, forteses, amenaces i oportunitats que se'ns presenten a l'hora d'elaborar aquest projecte.

Figura 3. Anàlisi DAFO

DEBILITATS D1: Manca de relació professional amb l'empresa D2: Manca d'experiència D3: Canvi d'orientació del treball	AMENACES A1: La COVID-19 i les restriccions A2: Situació econòmica i política inestable A3: Competència
FORTALESES F1: Presència en els mitjans online F2: Àmplia xarxa patrocini F3: Col·laboració amb grups d'empreses i ONGs F4: Pressupost F5: Experiència en la creació d'anuncis F6: Ubicació de l'esdeveniment F7: Recerca exhaustiva d'informació	OPORTUNITATS O1: Increment de la conscienciació sostenible O2: Innovacions tecnològiques O3: Originalitat del projecte O4: Aplicabilitat a altres empreses

Font: Elaboració pròpia

Pel que fa el context intern, es pot concloure que les principals debilitats a l'hora de realitzar aquest projecte són la **manca de relació professional amb l'empresa**, ja que ens hem trobat amb limitacions i dificultats d'accés a determinada informació compromesa de l'empresa, que el cas de ser-ne treballador es podria haver obtingut amb més facilitat. Seguidament, la **manca d'experiència**, ja que cap dels dos autors del projecte han realitzat amb anterioritat cap esdeveniment similar, i per tant, no tenen experiència prèvia en aquest àmbit. Finalment, l'última debilitat és el **canvi d'orientació del projecte** ja que durant el transcurs de la realització d'aquest treball, ens hem trobat davant d'un canvi de tutor, que conseqüentment ha donat lloc a un canvi en l'orientació del treball inicialment plantejat.

D'altra banda com a fortaleeses, cal destacar que Nike és una empresa integrada completament als mitjans online, comptant amb una plataforma web i tres aplicacions, a través de les quals distribueix els seus productes i és donen a conèixer. Conseqüentment la companyia gaudeix d'una forta **presència en els mitjans online** fet que beneficiarà donar a conèixer i augmentar l'impacte mediàtic de l'esdeveniment. Nike ha demostrat ser un dels **patrocinadors d'atletes** més grans del món, patrocinant els esportistes més reconeguts de diverses disciplines esportives de més de 50 països. Utilitzant aquesta xarxa de patrocini, es podrà accedir a aquests atletes perquè formin part de l'esdeveniment i el promocionin a través de les seves respectives xarxes socials. Nike realitza col·laboracions amb altres **empreses i ONG's** per la realització dels informes de sostenibilitat i abordar d'altres aspectes com la sostenibilitat o l'ètica d'un procés productiu. Per aquest motiu, s'aprofitaran algunes de les empreses amb les que col·labora la companyia com Sustainable Apparel Coalition, Better Work i BSR per que hi participin com a ponents. Nike és l'empresa líder per excel·lència en roba, calçat i accessoris esportius a nivell mundial i gaudeix

d'una forta posició en el mercat amb uns ingressos totals al 2020 de 37403 bilions de dòlars. És per això, que es considera que es podrà accedir a un bon **pressupost** per realitzar aquest esdeveniment, degut als amplis recursos econòmics que gaudeix l'empresa a dia d'avui. Gràcies a l'amplia experiència i repercussió que tenen els **anuncis** de la companyia, es realitzaran una sèrie de vídeos en l'esdeveniment, que es publicaran posteriorment a les xarxes socials de l'empresa per donar-lo a conèixer. La **ubicació de l'esdeveniment** també és una fortalesa, ja que es celebrarà a Barcelona, ciutat catalana posicionada en els rànquings més alts a nivell mundial de ciutats receptores de congressos, feries i esdeveniments. Concretament tindrà lloc a la Fira de Barcelona, la institució ferial més reconeguda de la ciutat, que genera anualment un gran impacte econòmic, uns 4.700 milions d'euros anualment. Per tal de desenvolupar l'esdeveniment de la forma més concisa i exitosa possible, s'ha realitzat una **recerca extensa d'informació** sobre l'empresa que ens ha permès adquirir coneixements i disposar d'una gran quantitat d'informació per després aplicar-la en la seva organització.

La primera oportunitat en l'organització d'aquest esdeveniment, és l'**increment de la conscienciació sostenible** i per tant, ens trobem davant d'una societat que valorarà molt positivament la realització d'un esdeveniment en el qual s'abordin temàtiques sostenibles i responsables. La segona oportunitat són les **innovacions tecnològiques**. En l'àmbit de l'organització dels esdeveniments han sorgit varies tipologies de tecnologies que faciliten alguns dels seus processos, com per exemple els serveis *streaming*, que permeten arribar a un públic molt més gran independentment de la seva localització, l'ús de les xarxes socials, per promocionar i donar a conèixer l'esdeveniment, entre molts altres exemples. De forma general, l'ús i aplicació d'aquesta tecnologia permet simplificar i millorar moltes etapes de la major part dels processos necessaris en l'organització d'un esdeveniment (Venues Place, 2020; Mice in the cloud, 2020). També cal destacar la **originalitat del projecte**, ja que la companyia no ha organitzat cap esdeveniment que tracti les temàtiques de l'ètica d'un procés productiu i la sostenibilitat, per tal d'abordar la problemàtica d'imatge i de reputació de l'empresa, i per tant, pot ser una gran oportunitat per l'empresa. **L'aplicabilitat a altres empreses** és un altra oportunitat, ja que les activitats i etapes per l'organització d'aquest l'esdeveniment poden ser extrapolades a empreses del mateix sector que s'enfronten a conflictes similars, d'imatge o reputació corporativa.

Pel que fa el context extern, les principals amenaces són una **situació econòmica inestable** ja que actualment, la nostra societat es troba al mig d'una crisi econòmica mundial ocasionada per

la pandèmia mundial de la Covid-19. Per tant, a l'hora d'establir el preu de l'entrada de l'esdeveniment és un dels factors que s'haurà de tenir en compte. D'altra banda, una altra amenaça és la **situació política inestable** ocasionada per la sentència de 12 polítics catalans, enfortint el descontent dels partits independentistes. Això pot provocar cert rebuig a empreses de fora d'Espanya a celebrar un esdeveniment a Barcelona. També cal destacar les **restriccions** i recomanacions imposades pels governs a conseqüència de la Covid-19, per restringir-ne el contagi, com és la guia de recomanacions per l'organització d'esdeveniments, on es defineixen estratègies per fomentar i mantenir comportaments i entorns saludables que redueixin la propagació (CDC, 2021). Finalment, cal destacar l'organització d'esdeveniments per part de la **competència** com és el cas d'Adidas, que va utilitzar un esdeveniment per millorar la seva imatge corporativa.

5. PLA D'ACCIÓ DEL PROJECTE D'INTERVENCIÓ

5.1.Descripció de l'esdeveniment

El nom que encapçalarà tot l'esdeveniment i pel qual el donarem a conèixer és "JUST RE-DO IT", i el logotip que utilitzarem per representar-lo serà el de la mateixa companyia, és a dir, el logotip de Nike, àmpliament descrit en l'anàlisi intern del context d'intervenció.

A partir del propi eslògan de la companyia "JUST DO IT", s'ha realitzat una adaptació incorporant la paraula "Re", derivant al nom que encapçalarà l'esdeveniment: "JUST RE-DO IT".

L'esdeveniment estarà format per un total de quatre ponents experts en les temàtiques de la sostenibilitat i l'ètica d'un procés productiu. La jornada s'iniciarà amb la cerimònia d'obertura amb el president de la Generalitat de Catalunya, Pere Aragonès i el president i CEO de Nike, John Donahoe. Posteriorment la jornada continuarà amb les presentacions dels ponents, els dos primers tractaran la temàtica de la sostenibilitat en l'àmbit corporatiu i els dos últims l'ètica d'un procés productiu. Entre les diverses exposicions dels ponents els assistents tindran quinze minuts de descans entre ponència i ponència, a més a més, entre les 13:15 i les 14:15, es facilitarà un espai en el qual els assistents podran dinar i descansar. També hi haurà un espai on els assistents podran interactuar amb els ponents en un format més informal i distès en forma de taules rodones. Aquestes taules rodones es realitzaran una al matí i una altra a la tarda, tindran un durada d'una hora i els seus participants seran en la primera sessió, Jason Kibbey, Aron Cramer i Noel Kinder, actual director de sostenibilitat de Nike, amb la participació com a

moderador d'Àlex Font, periodista d'econòmic en diari Ara. En la segona sessió, Mary Bean, Dan Rees i Noel Kinder, amb la participació com a moderadora de Rosa Salvador, periodista econòmica en el diari de la Vanguardia. L'esdeveniment finalitzarà amb una cerimònia de cloenda a les 17:30h.

Tot l'esdeveniment serà retransmès en *streaming* per Youtube, oferint la possibilitat d'assistir a les conferències des de qualsevol localització. Farem un ús de la tecnologia RFID, un sistema d'identificació de radiofreqüència en forma de polsera, que servirà per agilitzar algunes accions de l'esdeveniment, com per exemple la realització de transaccions sense la necessitat d'una targeta bancària o d'efectiu o la recopilació d'informació dels assistents. Aquestes funcions ens permetran controlar en tot moment quina es la quantitat de persones aplegades en l'esdeveniment i el compliment dels protocols. Es destinarà un espai de la nau industrial a la col·locació d'*stands*, que exposaran el procés productiu de Nike en l'actualitat que té una gran cura per la sostenibilitat. L'objectiu es que els processos interns de la companyia passin a un segon pla i és doni més importància a les dos temàtiques centrals de l'esdeveniment.

Els experts que vindran a exposar durant l'esdeveniment són: Jason Kibbey, president i director executiu de Sustainable Apparel Coalition, Aron Cramer, president i director executiu de BSR, Mary Bean, representant de marques i minoristes a Social & Labor Convergence i Dan Rees, director executiu de Better Work.

Jason Kibby és l'actual president i director executiu de l'empresa Sustainable Apparel Coalition, un grup d'empreses que lideren la indústria de la indumentària i el sector tèxtil, que treballa amb fabricants, minoristes, organitzacions governamentals i privades per reduir l'impacte mediambiental i social que té aquest sector en l'economia mundial. En l'esdeveniment, parlarà precisament de com reduir l'impacte mediambiental i social en el sector tèxtil i del calçat.

Aron Cramer és una autoritat preeminent reconeguda mundialment en l'àmbit de la sostenibilitat corporativa i la creació de negocis sostenibles, a més a més també és coautor del llibre "Excel·lència Sostenible": El futur corporatiu en un món canviant, en què destaca estratègies innovadores de sostenibilitat que permeten l'èxit empresarial. Aquesta és precisament la temàtica que abordarà en la seva ponència a JUST RE-DO IT.

Mary Bean és la representant de marques i minoristes a Social & Labor Convergence, un grup d'empreses que lideren la indústria de la confecció i calçat del sector tèxtil, que proporciona

eines que milloren la transparència de les cadenes de subministrament per tal de millorar les condicions laborals. Mary ha sigut triada per l'esdeveniment JUST RE-DO IT, pels seus amplis coneixements en matèria de RSC.

Finalment, Dan Rees, l'actual director de Better Work, un programa insígnia de l'Organització Internacional del Treball que reuneix governs, empresaris, treballadors i marques internacionals, que té com a principal objectiu millorar les condicions laborals i la competitivitat a la indústria mundial de la confecció i del calçat. Aquesta és precisament la temàtica que abordarà en l'esdeveniment: com millorar les condicions laborals i la competitivitat en el sector tèxtil.

Tal com es pot observar els quatre experts gaudeixen d'un ampli coneixement i experiència en les dues temàtiques que es busquen exposar en l'esdeveniment, a més de tenir uns valors altament alineats amb els objectius generals de l'esdeveniment.

L'esdeveniment tindrà lloc a la Fira de Barcelona, concretament en el recinte de Gran Via, en el Hall 2 amb una superfície disponible de 32.000m², de la qual només se n'utilitzaran 15.000m². S'ha escollit aquesta localització perquè es tracta d'un dels recintes firals més emblemàtics del món, a més de caracteritzar-se per la seva aposta per la sostenibilitat, ja que disposa d'un dels parcs fotovoltaics més grans, constituït per 26.000 panells solars. Per tant, aquest recinte s'alinea amb els objectius de sostenibilitat de l'esdeveniment.

La data d'execució de l'esdeveniment serà el dissabte 19 de novembre del 2021 i tindrà la duració d'un dia. S'ha escollit aquesta data perquè durant aquest període de temps no es celebra cap esdeveniment de la mateixa tipologia.

5.2.Objectiu

El principal objectiu de l'esdeveniment és solucionar la crisi d'imatge i reputació corporativa de Nike, donant-la a conèixer com una empresa que es preocupa per la sostenibilitat i l'ètica de la cadena de producció.

Per tal d'aconseguir aquest objectiu, es busca que la realització de l'esdeveniment generi un impacte mediàtic, tant en les xarxes socials com en els mitjans tradicionals de la companyia, prèviament analitzats. Els objectius mesurables del esdeveniment són: a) aconseguir el màxim d'assistència en l'esdeveniment, és a dir, les 350 persones; b) obtenir un 90% de to positiu de les enquestes de satisfacció, c) aconseguir una difusió mínima de 100M persones dels vídeos

que es penjaran posteriorment en les xarxes socials de l'esdeveniment, i c) aconseguir un rati del 20% d'*engagement* a la plataforma web de Nike, mesurat com el percentatge de persones que arriben a la plataforma web i les persones que acaben adquirint l'entrada en la plataforma.

5.3. Públic objectiu

A l'hora de definir el *target* de l'esdeveniment s'utilitzaran dues variables: la demogràfica i la psicogràfica. És molt important i crucial definir de forma correcta el *target* per tal d'enfocar la teva estratègia de màrqueting a un segment determinat i específic de la població, i així desenvolupar una oferta que es basi en els interessos del *target* establert. En el cas d'aquest esdeveniment es diferenciaran tres *targets* diferents:

En primer lloc segons les variables demogràfiques, el primer *target* seran totes aquelles persones, tant homes com dones, joves i adults, és a dir d'entre uns 20 anys fins a uns 60 anys residents a Espanya. El seu nivell socioeconòmic serà mitjà-alt. En segon lloc, en relació a les variables psicogràfiques, seran totes aquelles persones conscienciades amb l'impacte que genera la indústria tèxtil al nostre planeta, i per tant persones que gaudiran d'uns valors sostenibles i *ecofriendlys*. Generalment seran persones amb un estil de vida sostenible, i per tant que consumeixen menjar orgànic, o bé són vegetarians, flexiterians o vegans, que reciclen els residus i utilitzen els mitjans de transport públic o bé cotxes elèctrics. A més a més, tendiran a no comprar a grans hipermercats i franquícies de superfícies comercials, per tant fomentaran el comerç local i de barri, vetllaran per un món a on l'ús del plàstic sigui mínim o inexistent i on els materials utilitzats en el nostre dia a dia no tinguin components químics o industrials. Són persones que busquen alternatives en la forma de viure per tal de crear un món a on es pugui prescindir de certs aspectes i substituir-los per aquells més sostenibles.

El segon *target* segons les variables demogràfiques són persones d'entre uns 18 fins a uns 60 anys, tant homes com dones, joves i adults residents a Espanya amb un nivell socioeconòmic mitjà alt. Segons les variables psicogràfiques, són persones apassionades per l'esport i per mantenir un estil de vida saludable. Practiquen de forma regular algun tipus d'esport, els hi encanta la natura i fer activitats al aire lliure, consideren que el canvi climàtic es un factor important a tenir en compte i busquen sempre noves formes de reduir el seu impacte mediambiental en accions quotidianes.

A continuació s'han elaborat dos *buyer personas*: Isabel Obiols correspon al primer *target* i Jordi Cabrera al segon *target*.

Figura 4. Buyer persona



Font: Elaboració pròpia

El tercer *target* segons les variables demogràfiques seran totes aquelles empreses espanyoles, integrades tant per homes com per dones, joves i adults, d'edat indiferent. En quant a les variables psicogràfiques, son empreses del sector tèxtil o d'altres tipologies d'empreses que volen implementar processos sostenibles o ètics en el seu propi procés de producció però no saben com fer-ho, i el que volen es obtenir informació per tal de millorar el seu propi model de negoci. A continuació s'ha elaborat un *buyer persona* d'aquest *target*.

Figura 5. Buyer persona empresa

Clara Segú- Directora General		
Empresa	Background	Motivacions
<ul style="list-style-type: none"> • Empresa petita • Menys de 10 treballadors de mitja • Facturació superior a 100.000€ • Consciència ecològica 	<ul style="list-style-type: none"> • Directora general desde fa 5 anys • Casada i amb fills • Estudis de Màrqueting • Està conscienciada amb l'ecologia i la sostenibilitat 	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar coneixements sobre sostenibilitat i una cadena de producció ètica, per posteriorment aplicar-los en el seu propi model de negoci • Entrada gratuïta
Job to be done	Veure altres perfils	Objeccions
<ul style="list-style-type: none"> • Arribar a un mercat més gran • Reduir l'impacte i empremta mediambiental de l'empresa 	Alex Mir- Director Màrqueting	<ul style="list-style-type: none"> • Cost del desplaçament des de Puigcerdà (on viu) fins a Barcelona
Diners	Know-How	Digital
● ● ● ○ ○	● ● ● ○ ○	● ● ● ● ○

Font: Elaboració pròpia

Finalment, l'últim *target* al qual es dirigirà aquest esdeveniment, són els *influencers*. Els *influencers* estaran personalment convidats per Nike, especificat en el punt "5.6.4. Invitacions a les persones influents". Segons les variables demogràfiques són persones d'entre uns 25 fins a

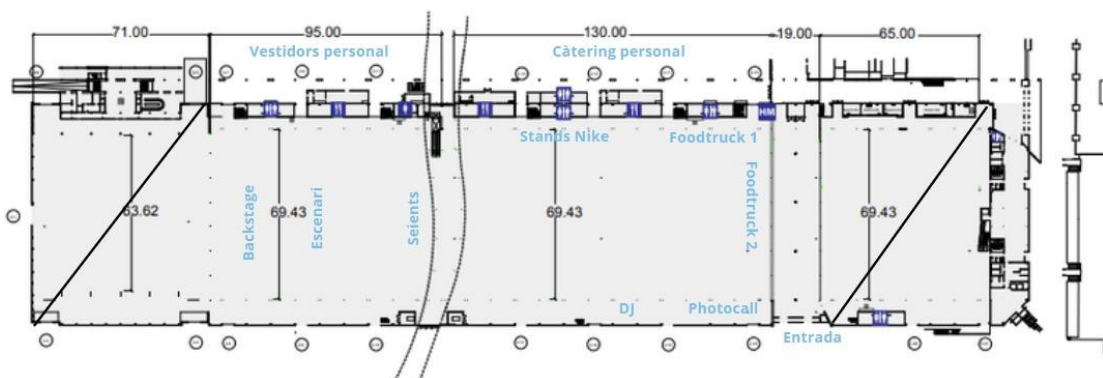
uns 40 anys, tant homes com dones, de procedència espanyola amb un nivell socioeconòmic alt. Segons les variables psicogràfiques seran tant esportistes de diverses disciplines esportives que patrocina Nike com *influencers* dedicats a promoure en les seves plataformes valors sostenibles i *ecofriendlys*.

5.4. Plànol

A continuació s'especifica el plànol del recinte de l'esdeveniment. En primer lloc, a l'entrada del recinte hi haurà el personal de recepció acreditant les entrades dels assistents i lliurant-los el *welcome kid*. A l'entrada també hi haurà un espai pel *photocall* i els *foodtrucks* acompanyats d'una zona per un DJ. A la part esquerra de la nau es trobarà l'escenari i els seients pels assistents. Els *stands* de Nike es trobaran a la part superior de la nau al costat dels *foodtrucks*. També es comptarà amb un espai de vestidors i càtering pel personal de l'esdeveniment.

Segons les mesures de la Covid-19, la màxima capacitat de persones en un recinte tancat assegudes i amb registre previ, són 1000. Tot i així, s'ha optat per un total de 350 assistents.

Figura 6. Plànol



Font: Elaboració pròpia

5.5. Estratègia de mitjans

L'estratègia de mitjans que hem dissenyat pel nostre esdeveniment, contempla tres tipologies de mitjans:

5.5.1. Mitjans de pagament

Primerament, els mitjans pagats o *paid media*, és a dir aquells canals externs de pagament que utilitzarem per promocionar-nos, seran els Social Ads. Implementarem els Social Ads a les dos plataformes socials més populars de Nike, tant a l'Instagram (Instagram Ads) com a Twitter

(Twitter Promote). Implementar els Instagram Ads té un cost de 4€ equivalent a 1.000 impressions d'anuncis. Aquestes impressions fan referència a el número de persones que visualitzaran l'anunci en format de *Stories*. S'ha cregut convenient arribar a un total de 40.000 impressions, suposant un cost de 160€. A Twitter es crearà una compte amb Twitter Promote, una tipologia de compte que et permet arribar a 30.000 usuaris al pagant una mensualitat de 81,17€.

5.5.2. Mitjans guanyats

Els mitjans guanyats o *earned media* un cop creat el propi *hashtag* de l'esdeveniment, #JRDI2021, s'espera que siguin des de posts, mencions, *likes*, *tweets*, comentaris o *shares* per part dels usuaris tant a les plataformes d'Instagram com a Twitter. A més a més, esperem aparèixer en mitjans convencionals com la televisió, la ràdio o bé la premsa escrita, a nivell internacional.

5.5.3. Mitjans propis

Els Mitjans Propis o *Owned Media*, són tots aquells mitjans que et pertanyen i dels quals tens control en tot moment. En el nostre cas, en el *header* de la pròpia plataforma web de Nike s'afegirà un apartat on hi figurarà tota la informació referent a l'esdeveniment, la nostre missió i objectius, la localització de l'esdeveniment, els ponents que hi participaran, notícies relacionades amb l'esdeveniment, a més a més d'haver-hi una secció a través de la qual es poden sol·licitar les entrades. En segon lloc, s'ha creat una aplicació pròpia de l'esdeveniment, que compte amb diversos apartats com el d'entrada a on hi figura un codi QR que et permet l'entrada al recinte, és a dir fer el *check-in* d'una forma molt més àgil, l'agenda de l'esdeveniment, informació dels ponents, un xat en línia i un punt de valoració de l'esdeveniment un cop aquest hagi finalitzat.

També s'estarà present en les dues plataformes socials de Nike, Instagram i Twitter, a on es publicarà tota la informació referent a l'esdeveniment. Tal i com s'ha comentat anteriorment, es crearà un *hashtag* #JRDI2021, amb el qual tots els assistents podran publicar tots els seus *posts* o *tweets* utilitzant-lo, i així crear una comunitat i una identitat entre tots els assistents. A més a més, també es retransmetrà en temps real per *streaming* pel canal oficial de YouTube Nike, i posteriorment es penjarà a internet perquè es pugui visualitzar en diferit.

Finalment, es desenvoluparà una estratègia amb *influencers*, amb la que es convidaran a l'esdeveniment un total de 50 *influencers*, entre els quals es poden destacar alguns dels atletes

de procedència espanyola que patrocina Nike, com són Cristiano Ronaldo, Rafa Nadal i Gerard Piqué i d'altres *influencers* coneguts a les xarxes pel seu compromís amb la sostenibilitat o una cadena de producció ètica, com Carlota Bruna.

El principal objectiu d'aquesta estratègia, és generar una conversa positiva entre la generació Z i els *Millenials*, sobre el compromís de Nike amb la sostenibilitat i una cadena de producció ètica. El pla que es seguirà serà que cada *influencer* podrà crear el seu propi contingut, amb el seu toc i enfoc de comunicació, per fer-ho lo més real i natural possible. Hauran de crear un mínim d'una història a Instagram el dia que rebin la seva invitació a l'esdeveniment, dues històries a Instagram durant el transcurs de l'esdeveniment i una altra història a Instagram un cop s'hagi acabat l'esdeveniment acompanyada d'una publicació en el *feed* del seu Instagram explicant la seva experiència a JUST RE-DO IT.

5.5.4. Gabinet de premsa

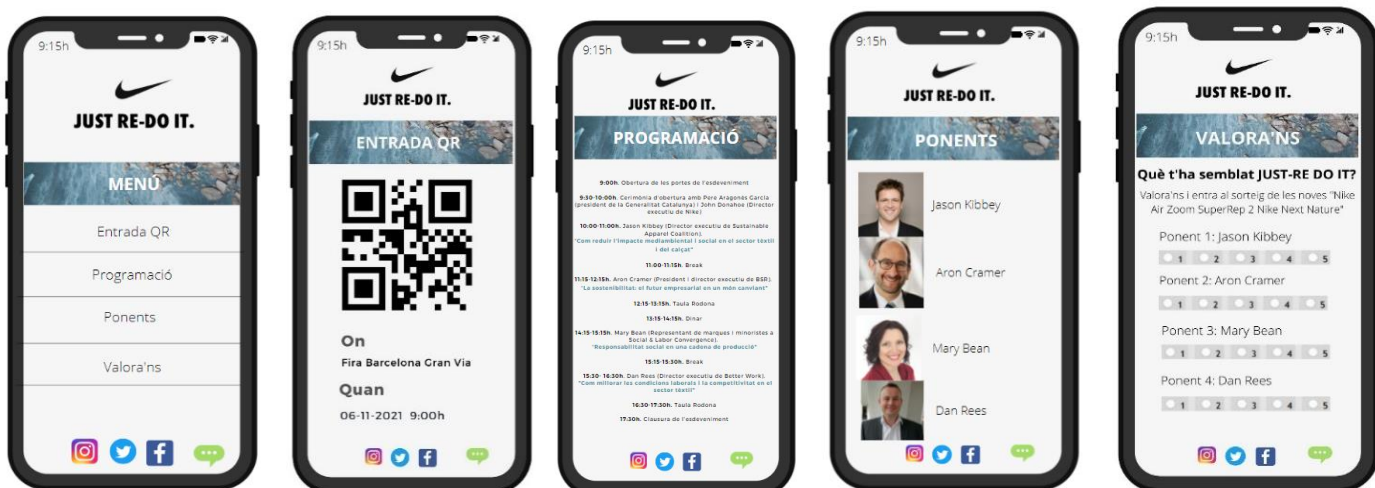
L'esdeveniment comptarà amb un gabinet de premsa que retransmetrà tota la informació als mitjans tradicionals de comunicació, com són la premsa escrita i la televisió. S'encarregarà de l'elaboració d'un *press kit*, d'escriure notes de premsa i de la convocatòria de rodes de premsa.

5.6. Estratègia creativa

5.6.1. Aplicació

L'aplicació de l'esdeveniment destinada als assistents, és compatible tan en Android com en IOS. Dins l'aplicació es tindrà accés a l'entrada a l'esdeveniment amb un codi QR, el qual s'haurà d'ensenyar a l'entrada per tal d'accedir al recinte, la programació de les conferències juntament amb l'horari de cada una d'elles, informació de tots els ponents que hi participaran i un apartat de valora'ns, a on un cop finalitzat l'esdeveniment, tots els assistents podran respondre a una enquesta de satisfacció, per donar la seva opinió sobre l'esdeveniment. Per tal d'incentivar als assistents a participar a l'enquesta i obtenir el màxim de respostes possibles, es sortejarà entre tots els participants que hagin respost, el nou model de sabates sostenibles de Nike, les "Nike Air Zoom SuperRep 2 Nike Next Nature". A més a més, a la barra inferior de l'aplicació en tot moment es podrà accedir a un xat en línia que s'utilitzarà perquè els assistents puguin preguntar dubtes i ser respostos al moment, i a les xarxes socials de Instagram, Twitter i Facebook, per compartir el contingut que els assistents creïn durant l'esdeveniment. El cost per la creació de l'aplicació serà de 53,46€.

Figura 7. Aplicació mòbil



Font: Elaboració pròpia

5.6.2. Welcome kit

A tots els assistents se'ls hi lliurarà un *welcome kit* a l'entrada de l'esdeveniment per agrair la seva assistència, format per una ampolla d'acer inoxidable reutilitzable i una mascareta. Ambdós objectes tindran el nom de l'esdeveniment gravats i seran respectuosos amb el medi ambient. S'adquiriran un total de 350 mascaretes i ampolles provinents de l'empresa Gift Campaign i Camaloon respectivament. Les mascaretes amb un cost unitari de 1,64€, suposaran un cost total de 574€, i les ampolles amb un cost unitari de 1,48 suposaran un cost total de 518€.

Figura 8. Welcome Kit



Font: Elaboració pròpia

5.6.3. Entrades

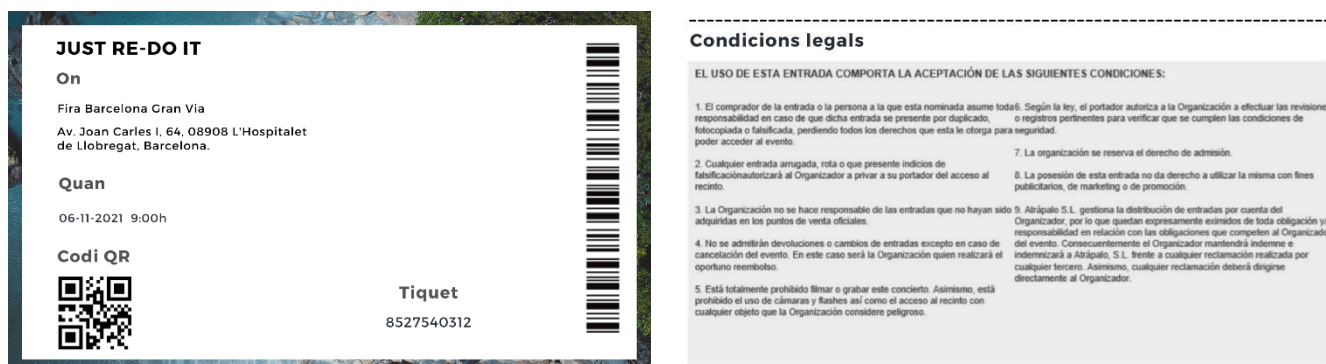
La entrada a l'esdeveniment es podrà obtenir únicament a través de la plataforma web de Nike, i serà necessària per assistir a l'esdeveniment sempre i quan no es tingui invitació, tot i que aquestes entrades seran gratuïtes. Per accedir al recinte de la desfilada, s'haurà de mostrar el

codi QR de l'entrada que es mostra a continuació, en format paper o digital, ja que tots els assistents disposaran del seu codi QR a l'aplicació de l'esdeveniment.

Cal destacar que totes les persones sol·licitants d'una entrada és veuran sotmesos a un procés de selecció per participar a l'esdeveniment. Dos dels criteris que s'utilitzaran per valorar l'entrada d'un participant, són el seu grau d'influència en els mitjans desitjats i el seu ajustament amb un dels perfils establerts com a públic objectiu de l'esdeveniment, àmpliament explicats en el punt "5.3. Públic objectiu". És vol realitzar un procés de selecció per tal que els participants de l'esdeveniment puguin promocionar-lo en els cercles d'interès desitjats.

Amb l'entrada els assistents rebran una polsera equipada amb tecnologia RFID, per la realització de transaccions sense la necessitat d'una targeta bancària o d'efectiu i per la recopilació d'informació dels assistents. Aquesta polsera tindrà un cost de 5€ /unit. Suposant un cot total de 1750€.

Figura 9. Entrades

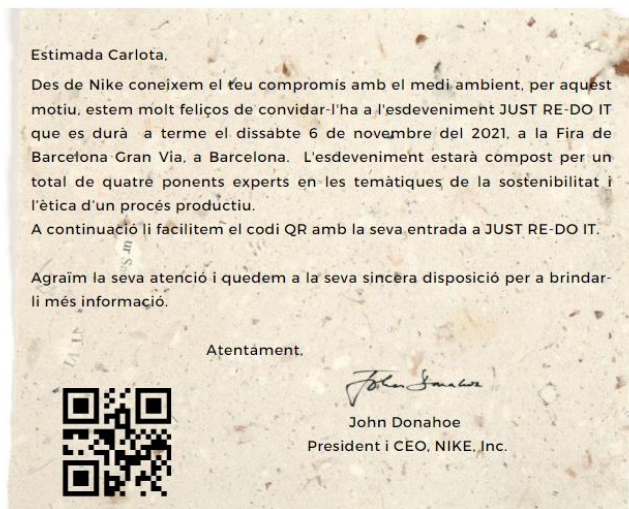


Font: Elaboració pròpia

5.6.4. Invitacions a les persones influents

Tal i com s'ha comentat anteriorment, es convidaran a un total de 50 *influencers* per assistir a l'esdeveniment. La invitació que se'ls hi enviarà estarà elaborada amb un paper especial, concretament biodegradable que conté llavors, per tant, posteriorment es podrà plantar i en sortiran flors. A la invitació hi haurà un codi QR amb l'entrada de l'*influencer* a l'esdeveniment, la qual podrà ser escanejada al mòbil i tenir-la a l'aplicació de l'esdeveniment.

Figura 10. Invitacions



Font: Elaboració pròpia

5.6.5. Invitacions als ponents

S'ha elaborat una carta d'invitació als ponents escollits per participar en aquest esdeveniment, per compartir els mateixos valors i compromís amb la sostenibilitat i una cadena de producció ètica. La carta d'invitació és la següent:

Figura 11. Invitació ponents



Font: Elaboració pròpia

5.6.6. Planning

Figura 12. Programa



PROGRAMA

9:00h. Obertura de les portes de l'esdeveniment

9:30-10:00h. Cerimònia d'obertura amb Pere Aragonès Garcia (president de la Generalitat Catalunya) i John Donahoe (Director executiu de Nike)

10:00-11:00h. Jason Kibbey (Director executiu de Sustainable Apparel Coalition).
"Com reduir l'impacte mediambiental i social en el sector tèxtil i del calçat"

11:00-11:15h. Break

11:15-12:15h. Aron Cramer (President i director executiu de BSR).
"La sostenibilitat: el futur empresarial en un món canviant"

12:15-13:15h. Taula Rodona

13:15-14:15h. Dinar

14:15-15:15h. Mary Bean (Representant de marques i minoristes a Social & Labor Convergence).
"Responsabilitat social en una cadena de producció"

15:15-15:30h. Break

15:30- 16:30h. Dan Rees (Director executiu de Better Work).
"Com millorar les condicions laborals i la competitivitat en el sector tèxtil"

16:30-17:30h. Taula Rodona

17:30h. Clausura de l'esdeveniment

Font: Elaboració pròpia

5.7. Seguretat

5.7.1. Identificar possibles amenaces

El lloguer del espai de la Fira incorpora un servei de seguretat encarregat de vetllar per la seguretat exterior i interior del nostre esdeveniment. Els guardes de seguretat estaran encarregats d'evitar qualsevol problema de l'exterior i vigilaran també l'interior del recinte, amb l'ajuda de plànols d'emergència i d'evacuació.

Fent referència a les amenaces per la climatologia, es creu que no serà una forta amenaça, ja que l'esdeveniment es realitzarà en un espai tancat.

5.7.2. Control de masses

Les cadires dels assistents estaran prèviament numerades per evitar tant aglomeracions de gent com el contagi per la Covid-19. En tot moment es seguiran les regulacions imposades per la Generalitat i l'Estat fent referència a la Covid-19, per tal de desenvolupar l'esdeveniment de la forma més segura.

L'espai per dinar estarà situats en dues zones separades que comptaran amb taules per menjar-hi servida per dos *foodtrucks*, d'aquesta manera es separaran els assistents impedit aglomeracions en un mateix espai.

5.7.3. Gestionar el pànic i contagi de les emocions

Com s'ha detallat anteriorment, es comptarà amb un ampli cos de seguretat amb l'objectiu de vetllar perquè tot surti correctament i evitar que s'encomani el pànic entre els assistents, en cas d'haver-hi una situació de risc.

5.7.4. Pla d'evacuació i serveis mèdics

Es comptarà amb un plànol d'evacuació visible en totes les portes d'emergència de l'edifici. El personal de seguretat de l'esdeveniment, estarà al corrent de com dur-lo a terme de forma ràpida i segura.

En cas que hi hagués alguna emergència sanitària, es comptarà amb els serveis de de dues ambulàncies situades a l'exterior del recinte. En el cas que no pogués ser atesa pels serveis mínims d'una ambulància, a 6 minuts de cotxe hi ha l'Hospital de Bellvitge, on el ferit podria ser traslladat de forma immediata.

5.7.5. Seguretat privada

La seguretat privada és un aspecte que cal tenir en consideració en aquest esdeveniment, ja que 50 dels assistents són reconeguts com a *influencers*, *bloggers* o bé personatges públics. Les figures públiques que requereixin d'aquesta protecció assistiran amb el seu propi cos de seguretat privat

5.7.6. Protocol de seguretat i prevenció contra la Covid-19

La Fira de Barcelona ha dissenyat un precís protocol de seguretat i prevenció contra la Covid-19, en col·laboració amb Aon i l'Hospital Clínic de Barcelona. Algunes de les mesures adoptades són l'ús de la mascareta, distància física, punts d'higienització, desinfecció i neteja, ventilació reforçada, digitalització, traçabilitat de contactes i IA per controlar aforaments. Gràcies a la incorporació d'aquestes mesures, la Fira ha rebut el segell internacional "Safe Travels" del World Travel Tourism Council (WTTC).

5.8. Logística

5.8.1. Comunicació

Tots els departaments necessaris pel correcte desenvolupament de l'esdeveniment, especificats posteriorment en l'apartat de recursos, estaran perfectament connectats i conscienciats dels valors que es volen transmetre a través d'aquest esdeveniment: la sostenibilitat i l'ètica del procés de producció. Per aquests motius, es mantindrà una comunicació lineal entre els departaments, és a dir, no hi haurà una organització jeràrquica, i tots els treballadors tindran accés a la mateixa informació, afavorint a l'establiment d'un bon clima laboral.

Les principals eines que s'utilitzaran per crear aquesta comunicació lineal, és mitjançant la creació d'un grup de WhatsApp exclusiu pels treballadors, on podran comunicar qualsevol succés de rellevància o incidència que es produeixi durant l'esdeveniment. Addicionalment, cadascun dels departaments comptarà amb dos *Walkie Talkies*, en cas d'haver-se de comunicar urgentment.

5.8.2. Assegurances

Per tal de garantir la seguretat del assistents i el pagament de les infraestructures utilitzades en l'esdeveniment, es farà l'ús d'una sèrie d'assegurances. En primer lloc, en termes de responsabilitat civil, es contractarà a una empresa especialitzada del sector, Urquia & Bas. Aquesta asseguradora, permetrà garantir el pagament de les indemnitzacions per danys personals, materials i econòmics causats a tercers durant l'organització de l'esdeveniment. Suposa un cost total de 1.145,03€.

En segon lloc, també es comptarà amb una assegurança anomenada previsió en la planificació d'un congrés o convenció de Mapfre, amb el principal objectiu de cobrir les despeses fixes no recuperables de l'esdeveniment en cas d'haver de suspendre'l degut a un canvi sobtat de la seu central, a un canvi de dates degut a l'aparició de restriccions per la COVID-19 o la reducció de la duració programada de l'esdeveniment. Aquesta assegurança suposarà un cost total de 726€.

5.8.3. Neteja i gestió de residus

La neteja i gestió de residus són elements primordials en aquest esdeveniment, per una banda, a causa de la recent pandèmia, tots els elements de l'esdeveniment susceptibles d'estar en contacte per part dels assistents, hauran de ser netejats a fons. A més a més, com la sostenibilitat és un dels pilars fonamentals de JUST RE-DO IT, és molt important que tota aquesta neteja i gestió dels residus es faci de la forma més orgànica i sostenible possible. Cal destacar que tots els materials i productes de neteja utilitzats seran respectuosos amb el medi ambient, a més a més es farà un compost amb tots els materials d'origen orgànic, facilitant el seu

reciclatge. Aquest servei serà proporcionat per la pròpia Fira de Barcelona i estarà inclòs en el preu de lloguer de recinte.

5.8.4. Producció de vídeos

Des de l'equip organitzador de JUST RE-DO IT es creu adient la realització d'un *aftermovie* de l'esdeveniment, per posteriorment penjar-lo a les xarxes socials de Nike i donar a conèixer el que s'ha dut a terme a l'esdeveniment.

La gestió i instal·lació de l'equipament audiovisual, juntament amb el tècnic de so, suposen un cost de 22€/h. Se'n farà ús durant tota la jornada, suposant un cost total de 176€.

5.8.5. El Càtering

Hi haurà dos *foodtrucks*, caracteritzats per utilitzar aliments de km 0, on els assistents podran adquirir-hi tota mena de menjar: hamburgueses, *wraps*, crestes, entrepans, etc.. En qualsevol cas, es tractarà de menjar cultivat ecològicament, minimitzant l'impacte que té en el medi ambient. Aquest servei de càtering serà portat per l'empresa Plan Eat, empresa que es regeix per aquests principis ecològics i sostenibles. A més a més, Plan Eat també proporcionarà el dinar pels propis treballadors de l'esdeveniment. Finalment, també s'inclouran un total de cinc màquines expenedores distribuïdes al llarg de tot l'espai disponible. Aquestes màquines possibilitaran als assistents a accedir a cafès i *snacks*. Aquest servei estarà inclòs en el lloguer del recinte.

El càtering tindrà un cost total de 1035,05€. En el plànol exposat amb anterioritat, es mostra la localització dels *foodtrucks*.

5.8.6. Proveïdors

Les empreses que s'utilitzaran per tal d'adaptar el recinte de la Fira de Barcelona al tipus d'esdeveniment desitjat, així com tot l'equipament audiovisual i el conjunt de serveis anteriorment mencionats són:

- Ambientació i decoració: l'empresa encarregada d'adaptar i proporcionar tot el material necessari per tal de desenvolupar l'esdeveniment és Eventísimo.
- Reportatge de l'esdeveniment: l'empresa encarregada de proporcionar equipament pel reportatge per l'esdeveniment i la seva retransmissió en directe és Tuset.
- Hostesses: L'empresa encarregada de proporcionar l'equip humà encarregat d'atendre als assistents es Tuset.

- Equip audiovisual: l'empresa encarregada del conjunt d'equip audiovisual per la posada en escena dels ponents és Tuset.
- Servei de neteja: L'empresa encarregada de proporcionar l'equip humà encarregat de netejar les instal·lacions de l'esdeveniment és la pròpia Fira.
- *Stands*: L'empresa encarregada de proporcionar els espais que mostraran les estratègies que esta desenvolupant Nike és Standecor.

5.8.7. Permisos

Els principals permisos requerits per la realització de l'esdeveniment són, per una banda, el permís pel consum de begudes alcohòliques, permís que estipula que no es podran lliurar begudes alcohòliques a menors de 18 anys i el permís d'espai saludable, certificat que estipula que es compleixen tots els requisits i normes necessaris per proporcionar un espai segur envers la Covid-19.

5.8.8. Recursos humans

Els recursos humans, és a dir, el personal o equip humà indispensable per la realització de l'esdeveniment, està format per cinc empleats de la Fira encarregats de netejar el recinte, com a mesura preventiva de la Covid-19, un *community manager*, encarregat de gestionar tota la imatge digital de l'esdeveniment, de la pròpia empresa Nike i un total de quinze hostesses de Tuset, encarregades de proporcionar ajuda i comoditat als assistents. També es comptarà amb un cos de seguretat, proporcionat per la pròpia Fira, que vetllaran pel compliment dels protocols de seguretat i la protecció de celebritats i dos tècnics de so i audiovisuals, proporcionats per l'empresa Tuset, que gestionaran tot l'equip audiovisual i de reportatge. A més a més, es comptarà amb un DJ, que s'encarregarà de reproduir música durant el dinar per tal de fer més distés l'esdeveniment, concretament es comptarà amb la participació d'Angel Molina DJ de la discoteca Clubbing. Finalment, nosaltres, David Giró i Laia Borrell, organitzadors de l'esdeveniment, desenvoluparem un conjunt de funcions abans, durant i després del transcurs de l'esdeveniment. Els costos associats aquest equip humà són; les hostesses 19€/h, el *community manager* 30 €/h i el DJ 150€/h.

5.8.9. Recursos materials i tècnics

Els recursos materials i tècnics inclouen tot el material necessari pel desenvolupament de l'esdeveniment, concretament l'ambientació, decoració i l'equipament audiovisual. Per una banda, el muntatge i desmuntatge de l'ambientació i la decoració, estarà a càrrec de l'empresa Eventísimo i l'equipament audiovisual proporcionat per Tuset, serà gestionat i organitzat pel seu

propi personal. A més a més, en aquest grup també comptem amb la pròpia localització, en la que és realitzarà l'esdeveniment, la Fira de Barcelona, que participaran en el muntatge i desmuntatge del mobiliari i els equips necessaris utilitzats en l'esdeveniment (escenari, cadires, taules, entre d'altres). Eventisimo, la companyia que proveirà tot aquest material necessari per la decoració de l'esdeveniment, servei que suposarà un cost de 1565,78€.

5.8.10. Stands

Durant l'esdeveniment es crearà un espai que estarà exclusivament dedicat a Nike, en el que s'hi reflectirà el procés productiu de tres dels models de sabates sostenibles de la companyia, i l'ètica que està aplicant en l'actualitat l'empresa en les seva cadena de producció. L'empresa encarregada de desenvolupar aquest espai és Standecor, companyia especialitzada en la creació d'aquesta tipologia d'espais i caracteritzada pels seus stands sostenibles. La creació d'aquests espais suposa un cost unitari de 168€/m2. Per l'esdeveniment s'utilitzaran dos stands de tres metres quadrats cadascun suposant un cost total de 1008€, sense IVA.

5.9. Cronograma

A continuació s'exposa el cronograma d'accions que es desenvoluparan per tal de crear l'esdeveniment. En color blau figuren les accions dura a terme la Laia Borrell Costa i en verd las que desenvoluparà David Giró Galceran.

Taula 3. Cronograma d'accions

	Juny				Juliol								Setembre					Octubre			Novembre		
	15-Juny	18-Juny	24-Juny	30-Juny	2-Juliol	5-Juliol	6-Juliol	9-Juliol	14-Juliol	20-Juliol	23-Juliol	2-Setembre	6-Setembre	9-Setembre	13-Setembre	15-Setembre	08-oct	11-oct	12-oct	8-Novembre	19-Novembre	20-Novembre	
1. Localització i dates																							
1.1 Elecció de Dates																							
1.2 Contactar amb la Fira de Barcelona																							
2. Ponents																							
2.1 Contactar amb Jason Kibbey																							
2.2 Contactar amb Aron Cramer																							
2.3 Contactar amb Mary Bean																							
2.4 Contactar amb Dan Rees																							
3. Finangament																							
3.1 Contactar amb possibles patrocinadors																							
3.2 Elaborar un possible pressupost																							
4. Proveïdors																							
4.1 Contactar amb empresa càtering																							
4.2 Contactar amb empresa seguretat																							
4.3 Contactar amb empresa decoració																							
4.4 Contactar amb empresa foodtrucks																							
4.5 Contactar amb empresa de staff																							
4.6 Contactar amb empresa audiovisuals																							
4.7 Contactar amb empresa productora de vídeos																							
4.8 Contactar amb empresa de neteja																							
4.9 Contactar amb empresa de assegurances																							
5. Estrategia Online																							
5.1 Disseny plataforma web																							
5.2 Disseny aplicació mòbil																							
5.3 Elaborar enquesta de satisfacció																							
5.4 Disseny del cartell																							
5.5 Publicació per comprar entrades																							
6. Estrategia Offline																							
6.1 Contacte amb mitjans tradicionals																							
6.2 Tria d'influencers																							
6.3 Elaboració d'invitacions																							
6.4 Enviar invitacions																							
6.5 Confirmar assistència assistents																							
7. Seguretat																							
7.1 Elaboració de pla de seguretat																							
7.2 Definició del protocol per Covid-19																							
8. Logística																							
8.1 Formació de les hostesses																							
9. Segiment del esdeveniment																							
9.1 Control dels hashtags																							
9.2 Control de les publicacions a les xarxes socials																							
9.3 Control de taules rodones																							
9.4 Control d'incidències a temps real																							
9.5 Supervisió foodtrucks																							
10. Despres de l'esdeveniment																							
10.1 Enviar enquesta de satisfacció																							
10.2 Avaluació de les opinions a les xarxes socials																							
10.3 Avaluació complement objectius																							
10.4 Anàlisis resultats finals																							

Font: Elaboració pròpia

5.10. Pressupost

A continuació es troben les diverses patides que componen el pressupost, aquestes partides han sigut extretes de tots els apartats anteriorment mencionats, cal destacar que moltes de les dades i números extrets en els diversos apartats s'han extret a través de la comunicació amb les empreses mencionades. A més a més, degut a que és tracta d'un esdeveniment creat per oferir a la companyia un rentat d'imatge i millorar la seva percepció, les 300 entrades seran gratuïtes. Per aquests motius, també s'ha cregut oportú que no hi hagessin patrocinadors, i que Nike financii totes les despeses del esdeveniment. El pressupost total de l'esdeveniment es troba especificar a continuació suposant un cost de 36.044,70€.

Taula 4. Pressupost

		Real		
Localització	Fira de Barcelona (15.000m2)		Logística	
Personal de Seguretat	€3.035,00		Assegurances	€1.871,03
Personal de Neteja	€1.878,14		Urquia & Bas	€1.145,03
Assistència Sanitària	€2.566,00		Mapfre	€726,00
Lloguer	€10.545,05		Standecor	€1.213,63
Montatge i Desmuntatge	€3.238,00		Producció de Videos	€352,00
Climatització	€2.937,81		Càtering	€1.035,05
Total	€24.200,00		Ambientació i decoració	€1.565,78
Estratègia de Mitjans	Mitjans de Pagament		Recursos Humans	€2.670,00
Instagram Ads	€160,00		Community Manager	€240,00
Twitter Promote	€81,75		Hostesses	€2.280,00
Total	€241,75		Angel Molina	€150,00
Estratègia Creativa			Total	€8.707,49
Aplicació	€53,46		Tota Cost	€36.044,70
Polsera RFID	€1.750,00		Finançament Nike	€36.044,70
Welcome Kit	€1.092,00			
Gift Campain	€574,00			
Camaloon	€518,00			
Total	€2.895,46			

Font: Elaboració pròpia

6. CONCLUSIONS: VIABILITAT DEL PROJECTE D'INTERVENCIÓ

6.1. Viabilitat del projecte i punt d'equilibri

Per últim, es determinarà la viabilitat del projecte d'intervenció que s'ha desenvolupat durant el transcurs d'aquest treball final de grau.

En primer lloc, pel que fa el càlcul del punt d'equilibri, en el cas d'aquest projecte no és possible calcular-lo. Això és degut a que l'esdeveniment només té una estructura de despeses i no d'ingressos, ja que es tracta d'una activitat que desenvolupa la companyia per tal de millorar la

seva imatge corporativa. És per això, que les entrades per aquest esdeveniment seran gratuïtes, ja que no s'espera obtenir una venda directa, sinó una millora en la reputació de l'empresa, fet que posteriorment pot tenir efectes directes en les seves vendes.

6.2. Indicadors de gestió

Els indicadors de gestió més importants derivats del projecte d'intervenció, que mostraran i permetran mesurar l'èxit de l'esdeveniment, es poden dividir en:

6.2.1. Entrades

En el procés d'adquisició de les entrades es mesuraran els següents elements:

Taula 5. Indicadors i KPIS

Indicador	KPI
Núm. d'entrades sol·licitades	300 entrades
Canals en el que s'han sol·licitat les entrades	100% plataforma web

Font: Elaboració pròpia

6.2.2. Acreditacions

A partir de la informació provinent de les polseres identificadores que duran els assistents, es mesuraran els següents elements:

Taula 6. Indicadors i KPIS

Indicador	KPI
Núm. de persones que no han assistit a l'esdeveniment	≤ 10 persones
Franges d'edat dels assistents	18 – 60
Núm. de persones assistint a les ponències	≥90%

Font: Elaboració pròpia

6.2.3. Accions en les xarxes socials

Una de les principals eines que s'utilitzarà per mesurar l'impacte de l'esdeveniment són les xarxes socials, Instagram i Twitter. Els elements que es mesuraran són:

Taula 7. Indicadors i KPIS

Indicador	KPI
Visualitzacions <i>streaming</i> en directe Youtube	>8M
Núm. visualitzacions <i>aftermovie</i>	>6M
Núm. de vegades que JUST RE-DO IT ha sigut mencionat a Instagram	>10k
Núm. de vegades que JUST RE-DO IT ha sigut mencionat a Twitter	>10k
Núm. de vegades que s'ha utilitzat el <i>hashtag</i> de #JRDI	>50K
Núm. de vegades que s'ha compartit informació relativa a JUST RE-DO IT	>5k
Increment de seguidors a l'Instagram de Nike	>5%
Increment de seguidors al Twitter de Nike	>2.5%
Núm. comentaris en publicacions sobre JUST RE-DO IT a Instagram Nike	>10k
Núm. comentaris en publicacions sobre JUST RE-DO IT a Twitter Nike	>8k
Núm. <i>likes</i> en publicacions sobre JUST RE-DO IT a Instagram Nike	>100K
Núm. <i>likes</i> en publicacions sobre JUST RE-DO IT a Twitter Nike	>50k

Reach ⁴ als posts de JUST RE-DO IT a l'Instagram de Nike	>700k
---	-------

Font: Elaboració pròpia

També s'haurà de tenir en compte la repercussió que tindran a les xarxes socials els *influencers*. En conseqüència es mesuraran els següents elements:

Taula 8. Indicadors i KPIS

Indicador	KPI
To positiu	95%
Engagement	5%

Font: Elaboració pròpia

6.2.4. Enquesta de satisfacció

De forma addicional, es realitzarà a l'aplicació de l'esdeveniment una enquesta de satisfacció en què els assistents podran valorar els serveis prestats en aquest amb una puntuació del 0-5. Aquesta informació ens permetrà avaluar quina i com ha sigut l'experiència del assistents, i per tant, millorar-la per esdeveniments futurs. Per tal d'incentivar als assistents a contestar l'enquesta i obtenir el màxim de respostes possibles, es sortejarà entre tots els participants que hagin respost, el nou model de sabates sostenibles de Nike. El KPI que s'utilitzarà per mesurar la satisfacció dels assistents, consisteix en que hi hagi un 90% de les puntuacions valorades pels assistents iguals o superiors a 4.

6.2.5. Mitjans tradicionals

D'altra banda, també s'espera arribar als mitjans tradicionals, i concretament assolir com a KPI més de 160 *clippings* de l'esdeveniment.

6.2.6. Focus Group

Finalment, l'últim element que s'utilitzarà per mesurar l'impacte que ha tingut l'esdeveniment, seran els focus grups. Una cop finalitzat JUST RE-DO IT, concretament amb un marge de dos mesos, es realitzarà un primer *focus group* amb deu dels assistents, per valorar si els hi ha canviat la imatge de la companyia després d'haver assistit a l'esdeveniment. El segon *focus group*, tindrà lloc entre sis i dotze mesos després de l'esdeveniment, a on es citarà de forma aleatòria en les mateixes botigues de Nike a deu dels seus compradors, per tal de determinar l'impacte que ha tingut l'esdeveniment en la seva percepció de la companyia.

6.3. Recomanacions i conclusions

⁴ Nombre total de persones que han vist el teu contingut (Instagram, 2021)

Un cop organitzat i elaborat l'esdeveniment JUST RE-DO IT, s'han arribat a les següents conclusions.

Per una banda, tal i com s'havia reflectit prèviament en el marc teòric, l'organització d'un esdeveniment creat amb l'objectiu de resoldre un problema de reputació corporativa, ha resultat ser una solució idònia i exitosa per Nike. Per tant, aquest projecte crea una pauta de coneixement aplicable a altres empreses que vulguin resoldre problemàtiques similars. Amb altres paraules, el desenvolupament d'aquest esdeveniment, seguint tots els paràmetres especificats anteriorment en el pla d'acció, com són l'establiment dels recursos humans, econòmics i tècnics entre molts d'altres, juntament amb una oferta creativa que generi un impacte visual positiu als assistents, pot ser garantia d'èxit.

L'organització d'aquest esdeveniment ha estat un procés tan enriquidor com meticulós, en el que fins i tot els detalls més petits s'han tingut en consideració per generar una experiència única i memorable per tots els assistents. La tria del nom que encapçalarà l'esdeveniment, al *venue* on es desenvoluparà i la seva data, el disseny del cartell, la selecció dels ponents que hi participaran i el disseny de l'aplicació de l'esdeveniment, són elements que a partir d'aquest projecte s'han après que són de vital importància en la creació d'un esdeveniment.

D'altra banda, és considera que l'impacte que pot generar un esdeveniment d'aquesta tipologia no és superior a un any, i per tant, s'ha cregut convenient no desenvolupar una projecció a tres anys. Si el que es busca és generar i mantenir prolongadament una determinada percepció de l'audiència, l'esdeveniment s'hauria de celebrar en més d'una ocasió. Per aquests motius, es recomana el desenvolupament anual de JUST RE-DO IT en diferents països a on la marca hi tingui presència, per tal de maximitzar-ne l'impacte.

Cal destacar que la Covid-19 i les conseqüències derivades d'aquesta pandèmia, com la necessitat de portar mascareta, l'organització dels espais amb distàncies de seguretat, l'aparició de nous protocols de seguretat, la necessitat de netejar constantment zones altament freqüentades i l'aparició de noves restriccions, entre molts altres factors, han alterat notablement l'organització i el desenvolupat d'aquest esdeveniment. Tot i que és un element que en l'actualitat s'ha de tenir en especial consideració, en futurs escenaris optimistes seran uns factors que possiblement es mantindran en un segon pla.

Un altre dels factors que s'han tingut en especial consideració en l'organització d'aquest esdeveniment, és la flexibilitat econòmica de Nike. Tal i com es pot apreciar en el pressupost, la totalitat de l'esdeveniment tindrà un cost de 36.044,70€, quantitat que serà finançada completament per Nike. Tot i ser una xifra considerable, es considera viable donada la gran estructura econòmica financera de la qual gaudeix l'empresa. A més a més, tot i ser difícilment calculable, s'espera que arran de JUST RE-DO IT es produeixi un increment en les vendes de Nike, amortitzant-ne d'aquesta forma el seu cost.

La principal limitació que s'ha identificat durant el transcurs d'aquest projecte, és que s'han planificat totes les etapes necessàries per desenvolupar l'esdeveniment des d'una perspectiva teòrica, i per tant, no s'ha portat a la pràctica. Per tant, es recomana de forma directa a l'empresa implicada, Nike, a aprofitar i utilitzar aquest treball de final de grau per tal portar a la realitat JUST RE-DO IT, per així intentar resoldre el problema de reputació i d'imatge al qual s'enfronta en l'actualitat. Addicionalment, també es recomana a la companyia d'allargar l'esdeveniment un dia més, per tal d'incrementar la durada total de l'esdeveniment a dos dies. Aquest dia addicional, permetria incorporar a l'esdeveniment actual altres activitats, com podria ser una jornada esportiva, tal i com va desenvolupar Adidas amb "Run for the Oceans". Actualment en aquest projecte s'ha limitat l'esdeveniment a només un dia degut a la situació sanitària actual, però en un futur amb la normalització de la Covid-19, es recomana inserir aquest dia addicional.

En termes generals, els dos autors d'aquest treball final de grau, volem destacar tot l'aprenentatge derivat de la realització de JUST RE-DO IT en el que hem adquirit tot tipus de coneixement i experiència en el sector dels esdeveniments. Volem donar especial importància a les persones que han fet possible la realització d'aquest treball, concretament a les aportacions de la nostra tutora Georgina Dalmau i les ajudes i idees del doctor Antoni Borrell.

7. BIBLIOGRAFIA

Adams, C. A. (2002). Internal organisational factors influencing corporate social and ethical reporting: Beyond current theorising. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.

Adams, C., & Zutshi, A. (2004). Corporate social responsibility: why business should act responsibly and be accountable. *Australian accounting review*, 14(34), 31-39.

Alerta roja en el sector de los eventos. (2020). Retrieved May 29, 2021, from <https://www.lavanguardia.com/participacion/cartas/20200916/483499420312/alerta-roja-crisis-sector-eventos-congresos-ferias-movilizaciones-espana.html>

Bakos, Y. (1998). The emerging role of electronic marketplaces on the Internet. *Communications of the ACM*, 41(8), 35-42.

Bassat, L. (2017). *El libro rojo de la publicidad:(ideas que mueven montañas)*. DEBOLS! LLO.

Bhatnagar, D., Rathore, A., Moreno Torres, M., & Kanungo, P. (2003). *Nike in Vietnam: The Tae Kwang Vina Factory* (No. 51433, pp. 1-8). The World Bank.

BOE.es - Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. (2021). Retrieved May 29, 2021, from <https://www.boe.es/>

Branco, M. C., & Rodrigues, L. L. (2006). Corporate social responsibility and resource-based perspectives. *Journal of business Ethics*, 69(2), 111-132.

Campanya Roba Neta. (n.d.-a). Adidas i Nike paguen quantitats rècord als futbolistes, però neguen salaris decents a qui confecciona les seves samarretes - Campanya Roba Neta - Campanya Roba Neta. Retrieved February 22, 2021, from <https://robaneta.org/adidas-i-nike-paguen-quantitats-record-als-futbolistes-pero-neguen-salaris-decents-a-qui-confecciona-les-seves-samarretes/>

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), 39-48.

Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 4(4), 497-505.

CCAA. (2021). Així queda el govern d'ERC i Junts, "100% paritari" i amb 14 conselleries. Retrieved May 29, 2021, from <https://www.ccma.cat/324/aixi-queda-el-govern-derc-i-junts-amb-14->

conselleries/noticia/3097765/

Chaffey, D., Ellis-Chadwick, F., Mayer, R., & Johnston, K. (2009). *Internet marketing: strategy, implementation and practice*. Pearson Education.

¿Cómo utilizar la tecnología en los eventos? - VenuesPlace. (2020). Retrieved May 29, 2021, from <https://www.venuesplace.com/es/idea/377-como-utilizar-la-tecnologia-en-los-eventos>

Consideraciones para eventos y congregaciones | CDC. (2021). Retrieved May 29, 2021, from <https://espanol.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/community/large-events/considerations-for-events-gatherings.html>

Constantinides, E. (2014). Foundations of social media marketing. *Procedia-Social and behavioral sciences*, 148, 40-57

Constantinides, E., & Fountain, S. J. (2008). Web 2.0: Conceptual foundations and marketing issues. *Journal of direct, data and digital marketing practice*, 9(3), 231-244

Contreras Rivas, J. A. (2019). Grupo Inditex: Plan de crecimiento, análisis y recomendaciones 2018-2022

Connor, T. (2001). Still waiting for Nike to do it: Nike's labor practices in the three years since CEO Phil Knight's speech to the National Press Club.

Cooper, T. (Ed.). (2016). Longer lasting products: Alternatives to the throwaway society

Cormode, G., & Krishnamurthy, B. (2008). Key differences between Web 1.0 and Web 2.0. *First Monday*

Cortina Villar, G., Villar Díaz, V. M., & Muñoz Flores, C. H. (2016). Plan estratégico para McDonald's.

Croll, E. (2006). *China's new consumers: social development and domestic demand*. Routledge.

Crowther, D. (2008). *Corporate social responsibility*. Bookboon.

Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities?. *California management review*, 2(3), 70-76.

El sector de eventos se une en Barcelona para pedir la vuelta a los eventos. (2021). Retrieved May 29, 2021, from <https://www.eventoplus.com/articulos/el-sector-de-eventos-se-une-en-barcelona-para-pedir-la-vuelta-a-los-eventos/>

Escales, X. (2017). La ropa deportiva se abre paso en el negocio de la moda | IE Insights. Ie University. <https://www.ie.edu/insights/es/articulos/la-ropa-deportiva-se-abre-paso-negocio-la-moda/>

EVENTOS VIRTUALES 3D INTERACTIVOS | Ejemplo realidad virtual. (2020). Retrieved May 29, 2021, from <https://grupoaudiovisual.com/realidad-virtual-360-eventos/>

Eventos Sostenibles | . (2021). Retrieved May 29, 2021, from <https://www.cavala.es/gestion-medioambiental/eventos-sostenibles/>

Ferrero, J. M. (2014). Consecuencias de las prácticas de sostenibilidad en el coste de capital y en la reputación corporativa. *Revista de contabilidad*, 17(2), 153-162.

Fira de Barcelona reducirá la facturación el 62% este año. (2020). Retrieved May 29, 2021, from <https://www.elperiodico.com/es/economia/20201218/fira-barcelona-reducira-facturacion-62-11409060>

Fombrun, C. (2015). Reputation. *Wiley encyclopedia of Management*, 1-3.

Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., & Barnett, M. L. (2000). Opportunity platforms and safety nets: Corporate citizenship and reputational risk. *Business and society review*, 105(1).

Fuente Lafuente, Carlos (2005) "Manual práctico para la organización de eventos". Ed. Ediciones Protocolo

Gigauri, I. (2012). Impact of corporate social responsibility on consumer purchase decision. *American-Eurasian Journal of Scientific Research*, 7(5), 207-211.

Global 500 2019 | Brand Value Ranking League Table | Brandirectory. (2019). <https://brandirectory.com/rankings/global/2019/table>

Harrison, J. S., & Freeman, R. E. (1999). Stakeholders, social responsibility, and performance: Empirical evidence and theoretical perspectives. *Academy of management Journal*, 42(5), 479-485.

INE. Instituto Nacional de Estadística. (2021). Retrieved May 29, 2021, from <https://www.ine.es/index.htm>

Katsioloudes, M., & Hadjidakis, S. (2007). *International Business*. Routledge.

Kilkenny, Shannon (2011) "The Complete Guide to successful event planning". 2da edició. Ed. Atlantic Publishing Group Inc.

Klein, N. (2001). *No logo: el poder de las marcas*. Barcelona.

Knox, S., & Maklan, S. (2004). Corporate social responsibility:: Moving beyond investment towards measuring outcomes. *European Management Journal*, 22(5), 508-516.

La importancia de la tecnología en la organización de eventos | Mice in the Cloud. (2019.). Retrieved May 29, 2021, from <http://www.miceinthecloud.com/blog/La-importancia-de-la-tecnologia-en-la-organizacion-de-eventos/>

Las restricciones abocan a 150.000 negocios al cierre antes del verano. (2021) Retrieved May 29, 2021, from <https://www.economiadigital.es/economia/las-restricciones-abocan-a-150-000-negocios-al-cierre-antes-del-verano.html>

Lloc web oficial de Nike. Nike ES. (n.d.). Retrieved February 22, 2021, from <https://www.nike.com/es/ca/>

Los sectores más afectados por la Covid-19 no se recuperarán hasta 2024. (2021). Retrieved May 29, 2021, from <https://www.economiadigital.es/economia/los-sectores-mas-afectados-por-la-covid-19-no-se-recuperaran-hasta-2024.html>

Madrid y Barcelona, en el top 10 de ciudades para eventos | Revista Ejecutivos. (2019). Retrieved May 29, 2021, from <https://www.ejecutivos.es/noticias/madrid-y-barcelona-en-el-top-10-de-ciudades-para-eventos>

Martínez, J. (2017). La otra historia de Nike.

McWilliams, A., Siegel, D. S., & Wright, P. M. (2006). Corporate social responsibility: Strategic implications. *Journal of management studies*, 43(1), 1-18.

Musser, J., & O'reilly, T. (2006). *Web 2.0. Principles and Best Practices*: http://www.oreilly.com/catalog/web2report/chapter/web20_report_except.pdf.

Nike. (2019). Retail Trade Industry Spotlight | SelectUSA.gov. <https://www.selectusa.gov/retail-services-industry-united-states>

Organización Mundial de la Salud. (n.d.). Preguntas y respuestas sobre la enfermedad por coronavirus (COVID-19). Retrieved December 2, 2020, from

<https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses>

O Reilly, T (2005). What Is Web 2.0 - O'Reilly Media

Ortega, E. (1991). *La Dirección Publicitaria*. Capítulo 1.- Comunicación y publicidad. Pag. 13-48.

Perrin, A. (2015). Social media usage. *Pew research center*, 52-68.

Pollack, Barry (1999), "The state of Internet marketing—1999", *Direct Marketing*, Vol.61, No.9, pp.18-21.

Porter, M. E., & Michael; ilustraciones Gibbs. (2001). *Strategy and the Internet*.

Precios organizadores de eventos - Urquía&Bas. (2021). Retrieved May 29, 2021, from <https://urquiabas.com/seguro/espectaculos/precios-organizadores-de-eventos/>

Puig, A. R. (2003). Just pay it: La transacció de Kasky v. Nike. *Indret: Revista para el Análisis del Derecho*, (4), 171.

¿Qué ha pasado en el sector de los eventos desde la cancelación del Mobile? (2020). Retrieved May 29, 2021, from <https://www.lavanguardia.com/participacion/cartas/20200408/48377603779/analisis-sector-ferias-eventos-afectaciones-covid-19-coronavirus-cancelaciones-mobile-world-congress.html>

Reports | Nike Purpose. (n.d.). Retrieved December 10, 2020, from <https://purpose.nike.com/reports>

Retail Trade Industry Spotlight | SelectUSA.gov. (n.d.). Retrieved February 22, 2021, from <https://www.selectusa.gov/retail-services-industry-united-states>

RUN FOR THE OCEANS. (2019). Retrieved May 29, 2021, from <https://www.adidas.com/us/runfortheoceans>

Sprinkle, G. B., & Maines, L. A. (2010). The benefits and costs of corporate social responsibility. *Business Horizons*, 53(5), 445-453.

Torres Álvarez, S. I. (2010). Nike y la demanda de Kasky.

Waddock, S. (2003). Stakeholder performance implications of corporate responsibility. *International Journal of Business Performance Management*, 5(2-3), 114-124.

Wallace, D. (1995). Environmental policy and industrial innovation: Strategies in Europe, the USA and Japan. Earthscan.

Wind, J., & Mahajan, V. (1997). Issues and opportunities in new product development: An introduction to the special issue.

Willigan, G. (1992). HIGH-PERFORMANCE MARKETING: AN INTERVIEW WITH NIKE'S PHIL KNIGHT. *Harvard Business Review*, 91-101. <https://hbr.org/1992/07/high-performance-marketing-an-interview-with-nikes-phil-knight>

Wu, S. I. (2002). Internet marketing involvement and consumer behavior. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*.

Von Hippel, E., & Katz, R. (2002). Shifting innovation to users via toolkits. *Management science*, 48(7), 821-833.

8. ANNEXOS

Annex 1

La web 2.0 va ser popularitzada per O'Reilly (2005) que la va descriure com la segona etapa d'Internet. La web 2.0 consisteix en un conjunt d'aplicacions online basades en les següents característiques: a) utilitzen la web com a plataforma, b) aprofiten la intel·ligència col·lectiva, c) gestionen bases de dades, f) suposen la finalització de cicle de sortida dels softwares, g) segueixen models de programació lleugers, h) son softwares que abasten més d'un sol dispositiu i i) proporcionen experiències d'usuaris enriquidores. Musser i O'Reilly van definir el 2006 la web 2.0 com un conjunt de tendències socials i tecnològiques que formen col·lectivament la base per a la pròxima generació d'Internet, caracteritzada per la participació de l'usuari, la llibertat i els efectes que té a la xarxa.

La web 2.0 és un nou element que incorpora un conjunt de conceptes nous com son: a) llocs web basats en un conjunt de tecnologies com AJAX⁵, b) llocs web que incorporen un fort component social com ara perfils d'usuaris etc., c) llocs web que fomenten el contingut generat pels usuaris en forma de publicacions de text, d) vídeos i fotografies, juntament amb etiquetes, comentaris o puntuacions i e) llocs web que han guanyat popularitat en els darrers anys (Cormode, 2008).

Podem classificar les eines de la web 2.0 en tres grans eixos:

- 1) Un conjunt d'aplicacions basades en la contribució de l'usuari, User-Generated Content o CGC, on trobem, blogs, xarxes socials, comunitats de contingut creades pels usuaris, fòrums, taulons i agregadors de contingut⁶.
- 2) Una sèrie d'efectes socials resultants de l'aplicació o interacció dels usuaris amb aquestes tecnologies, degut a que faciliten el moviment d'informació i coneixement mitjançant l'edició, generació i col·laboració de contingut, i permeten als usuaris millorar les seves experiències i l'adquisició de més poder de mercat.
- 3) Un conjunt d'eines de suport a les aplicacions anteriorment esmentades destacant: AJAX, Mashups, Wikis etc (Constantinides i Fountain,2008).

⁵ AJAX: Acrònim de **A**synchronous **J**avaScript **A**nd **X**ML, (Java Script asíncron i XML). Conjunt de tecnologies habituals en les webs 2.0. que permeten actualitzar continguts sense haver de tornar a carregar la pàgina.

⁶ Agregadors de Contingut: Una tipologia d'aplicacions que permeten als usuaris costumitzar totalment alguns llocs web. Ex: <http://www.netvibes.com/>

Les xarxes socials, considerades com a mitjans de comunicació que busquen satisfer la necessitat humana d'interacció social a través d'internet i de tecnologies basades en la web, solen ser considerades com un complement de la web 2.0. Aquest mitjà de comunicació social està caracteritzat per la interacció humana a través del diàleg i la creació de comunitats, permet la democratització del coneixement i la informació i provoca que els usuaris passin de ser consumidors a generadors de continguts (Constantinides, 2014).

Annex 2

- **Responsabilitats econòmiques**

Aquelles responsabilitats de les empreses considerades com a entitats econòmiques que proveeixen béns i serveis als membres d'una societat, focalitzades en la generació de beneficis, la continuïtat de l'activitat corporativa i el creixement com a principals objectius.

- **Responsabilitats legals**

Aquelles responsabilitats que fan referència al compliment de les lleis i regulacions creades per l'estat, entitat o govern on l'organització opera.

- **Responsabilitats ètiques**

Enteses com el conjunt d'estàndards, normes, costums o expectatives que els consumidors, treballadors, accionistes i els membres de la societat on opera l'organització, consideren importants o justes, tot i que no formin part de cap llei o regulació. Per tant, es basen en l'aparició de nous valors o normes, que la societat espera que les organitzacions compleixin, i que poden abocar en la creació de noves lleis. Es tracta d'una tipologia de responsabilitat de difícil compliment degut al caràcter canviant dels valors de la societat.

- **Responsabilitats filantròpiques**

Considerades com el conjunt d'accions o activitats en benefici dels individus de la societat, que es caracteritzen pel seu caràcter voluntari i desinteressat.

Annex 3

Objectiu 7: Garantir l'accés a una energia assequible, segura, sostenible i moderna

- 7.2. D'aquí al 2030, augmentar considerablement la proporció d'energia renovable en el conjunt de fonts energètiques
- 7.3 D'aquí al 2030, duplicar la taxa mundial de millora de l'eficiència energètica

Objectiu 8: Promoure el creixement econòmic inclusiu i sostenible, l'ocupació i el treball decent per a tots

- 8.7 Adoptar mesures immediates i eficaces per erradicar el treball forçós i posar fi a les formes contemporànies d'esclavitud assegurar la prohibició i eliminació de les formes de treball infantil.
- 8.8 Protegir els drets laborals i promoure un entorn de treball segur i sense riscos per a tots els treballadors

Objectiu 9: Construir infraestructures resistents, promoure la industrialització sostenible i fomentar la innovació

Objectiu 12: Garantir modalitats de consum i producció sostenibles

- 12.6 Alentar a las empresas, en especial las grandes empresas y las empresas transnacionales, a que adopten prácticas sostenibles e incorporen información sobre la sostenibilidad en su ciclo de presentación de informes

Objectiu 13: Adoptar mesures urgents per combatre el canvi climàtic i els seus efectes

Objectiu 15: Gestionar sosteniblement els boscos, lluitar contra la desertificació, aturar i invertir la degradació de les terres, aturar la pèrdua de biodiversitat

Objectiu 16: Promoure societats justes, pacífiques i inclusives

- 16.1 Reduir significativament totes les formes de violència i les corresponents taxes de mortalitat a tot el món
- 16.2 Posar fi al maltractament, l'explotació i totes les formes de violència i tortura contra els nens
- 16.7 Garantir l'adopció en tots els nivells de decisions inclusives, participatives i representatives que responguin a les necessitats
- 16.b Promoure i aplicar lleis i polítiques no discriminatòries a favor del desenvolupament sostenible

Annex 4

El Corte Inglés en l'esdeveniment "La cursa del Corte Inglés", una cursa popular atlètica celebrada a Barcelona a través de la qual l'empresa vol fomentar un estil de vida saludable a

partir de la realització d'esport (Corte Inglés, 2019). Coca-Cola en l'esdeveniment "GIRA mujeres", a on premia l'empoderament femení reconeixent tres iniciatives laborals encapçalades per dones (Coca-Cola, 2019). MAPFRE en la conferència "Sostenibilitat i responsabilitat social", a on l'asseguradora parla sobre la nova identitat de la indústria i inversió (MAPFRE, 2018) . BBVA en l'esdeveniment online (degut al Covid-19) "Open Talks Global: Sostenibilidad para un cambio de época", a on l'entitat bancària tracta la importància de la sostenibilitat en la nostra societat, a on hi participen ponents com el director de sostenibilitat o el sènior ecosystem Builder (BBVA, 2020). Finalment, Starbucks en la conferència online (degut al Covid-19) "Starbucks Sustainability", a on l'empresa dona a conèixer el seu compromís amb la sostenibilitat (Starbucks, 2020).

Annex 5

Història

Philip Hampson Knight va néixer al 24 de febrer de l'any 1938 a Portland, Oregon, US. Fill de Lota Hatfield i Bill Knight, advocat, polític i editor de premsa, va criar-se al barri de Eastmoreland juntament amb les seves germanes Jeanne i Joanne Knight. Va atendre Cleveland High School i posteriorment la Universitat d'Oregon, on formava part de la fraternitat de Phi Gamma Delta. Era reporter esportiu a l'Oregon Daily Emerald i velocista de distància mitjana, entrenat per Bill Bowerman. El 1959 va obtenir el títol de periodisme. Un cop graduat a la Universitat d'Oregon es va allistar a l'exèrcit on va estar un any en servei actiu i set anys a la reserva.

Posteriorment, va atendre Stanford School of Business, i es va graduar l'any 1962 amb un màster en administració d'empreses. Va ser en una de les últimes classes a Stanford, en un seminari d'emprenedoria, on va realitzar un informe d'investigació sobre sabates anomenat "Can Japanese Sports Shoes Do to German Sports Shoes What Japanese Cameras Did to German Cameras?" Unint els coneixements sobre sabates de córrer que tenia per haver format part del club d'atletisme de la universitat, amb els coneixements sobre negocis, per ser-ne un gran aficionat, es planteja en el seu informe com es podrien confeccionar sabates de córrer en el mercat japonès en comptes de l'alemany, que en aquell moment dominava el mercat de les sabates dels Estats Units. En el moment de la presentació de l'informe, els seus companys de classe no van mostrar ni el menor interès per la temàtica, mentre que el seu professor va mostrar una actitud totalment contrària a la dels estudiants, recompensant-li tota la feina feta amb una A, és a dir un excel·lent. Un cop graduat al 1962, Phil Knight juntament amb Carter, un company de classe de Stanford, van decidir fer un viatge arreu del món, amb una parada a Kobe,

al Japó, i unes altres a Hawaii, Tokyo, Hong Kong, Manila, Bangkok, Vietnam, Calcuta, Kathmandu, Bombay, Saigon, Kathmandu, Cairo, Jerusalem, Istanbul, Atenes, Jordània, Jerusalem, Nairobi, Roma, Paris, Viena, Berlin, Munich i Londres. No obstant, Carter no va acompanyar a Knight durant tot el transcurs del viatge, i va ser a la primera etapa del viatge, a Hawaii, on Carter ja va decidir no continuar el viatge. A la ciutat japonesa de Kobe, Phil va quedar-se impressionat per l'alta qualitat i baixos costos de les sabates esportives que confeccionava l'empresa Onitsuka Tiger. Knight va reunir-se amb el senyor Onitsuka i va ser allà a on es va assegurar els drets de distribució de l'empresa Tiger per a l'oest dels Estats Units. Va fer una comanda de mostres de sabates a Onitsuka Tiger, amb un temps estimat d'enviament fins als Estats Units d'un any. Durant aquest temps Knight va treballar de comptable a Portland. Un cop van arribar les sabates, Knight va enviar-ne dos parells al seu ex-entrenador d'atletisme Bill Bowerman. Bill buscava constantment maneres de donar als seus esportistes d'atletisme un avantatge competitiu respecte a la resta, i és per això que experimentava amb diferents superfícies de pista d'atletisme, begudes de rehidratació, però sobretot buscava innovar i millorar les sabates de *running*. Bill va oferir-se per ser el seu soci per tal d'aportar la seva visió i idees en el disseny dels productes, i és així com el 25 de gener de 1964 van crear l'empresa Blue Ribbon Sports invertint-hi cadascun d'ells \$500. Les vendes inicials de les sabates tenien lloc en les competicions d'atletisme pel Nord-oest Pacífic dels Estats Units, i degut a l'èxit de l'empresa al 1969 Knight va deixar el seu treball de comptable públic certificat i de professor a la Portland State University, per tal de centrar-se per complet en l'empresa. Al 1971 Carolyn Davidson, una estudiant de disseny gràfic va realitzar el logotip de la nova empresa. Després de desenes de propostes de noms per la marca, com ara Falcon i Dimension Six, es va adoptar l'últim nom proposat per Knight, i va ser aleshores que Blue Ribbon Sports va passar a denominar-se a Nike.

El 1998 Phil Knight va comprar el 15% de les accions de l'empresa d'animació Will Vinton Studios, i posteriorment va comprar l'empresa, i va assumir-ne el control, amb la col·laboració de directius de Nike, que va acabar reanomenant amb el nom de Laika. El 18 de novembre de 2004, Knight va abandonar la seva posició de director de Nike quedant-se solament com a president del consell d'administració. William Perez va ser el substitut de Knight fins al 2006, que va ser reemplaçat per Mark Parker, que en l'actualitat segueix exercint la funció de president i directiu de l'empresa.

Els anys 2009 i 2010 Knight va esdevenir el principal sponsor de la campanya contra l'Oregon Ballot Measures 66 i 67, que un cop aprovades, van augmentar l'impost sobre la renda d'algunes empreses i de les persones amb uns ingressos més alts. El 2016 Knight va renunciar al seus càrrecs a Nike.

Annex 6

Imagotip i isotip

Prèviament a dissenyar l'isotip per Nike, Carolyn havia treballat per Blue Ribbon Sports elaborant gràfiques a Knight per les seves reunions amb els executius japonesos, a més a més de dissenyar anuncis, fulletons i pòsters. Els dos fundadors de Nike, Bill Bowerman i Phil Knight buscaven la representació de la seva nova empresa a través d'un isotip, que tingués "alguna cosa a veure amb el moviment" i que es "diferencies del ja existent logo de l'empresa Adidas". Setmanes després, Davidson va presentar els diferents models de isotips, que suggerien velocitat i moviment. Les paraules de Knight davant del model definitiu de isotip, van ser, " Well, I don't love it, but maybe it will grow on me", tot i així, no hi havia temps per realitzar modificacions ja que l'empresa en requeria un el més aviat possible.

La dissenyadora de l'isotip explica que es va basar en una de les ales de les deessa grega de la Victoria Atenea Niké, anomenada *Νίκη* en la mitologia grega. Una vegada aprovat el model, va passar-se a anomenar "Swoosh", fent referència al soroll que fa un objecte o element que passa molt ràpid pel nostre costat. Els principals significats que té associada aquesta paraula són: rapidesa, velocitat i moviment.

Finalment, realitzant una combinació del nom de Nike amb el "Swoosh", van crear l'imagotip que donaria a conèixer l'empresa, és a dir la representació gràfica d'una imatge, símbol o icona acompanyada per un text. L'isotip de "Swoosh" va ser oficialment patentat al 18 de juny de 1971 i just un any més tard al juny del 1972 al U.S. Track and Field Olympic Trials a Oregon, les primeres sabates d'atletisme de Nike, les Nike Cortez, van donar-se a conèixer lluint el nou imagotip de l'empresa.

Pel disseny del que és avui en dia un dels logos més icònics internacionalment, Davidson va cobrar solament \$35 per 17,5 hores reconegudes de treball, tot i que en diverses entrevistes ha comentat que no recorda les hores exactes que va dedicar-hi, però van ser més de les que va cobrar. No va ser fins al setembre de l'any 1983 que Davidson va ser justament compensada pel

disseny del logo amb un anell d'or "Swoosh" amb un diamant encastat, i 50 accions de l'empresa amb un valor de 1.000.000.\$.

Amb el pas dels anys, el disseny de l'imatge creat per Davidson ha anat evolucionant amb petites modificacions. En el primer disseny de l'any 1971, el nom de Nike escrit amb la tipografia "Serif en cursiva", es trobava superposat al símbol del "swoosh". El 1978, el logo passa a estar en la part superior del símbol, i la tipologia de lletra canvia a "Futura Bold", molt més geomètrica i en majúscules. El 1985 tant el logo com el símbol, passa a representar-se sobre un fons de color amb la forma geomètrica d'un quadrat. A partir de l'any 1995, com que la marca era tan reconeguda a nivell mundial, decideixen eliminar les lletres de Nike i només el símbol del "Swoosh" queda com a representació de l'empresa. Anys més tard es recupera el logo del 1978. En 1A figura l'evolució del logotip de Nike.

Annex 7

1. Identificació dels recursos

Podem diferenciar dues tipologies de recursos; els materials i els immaterials.

1.1. Materials

Els béns tangibles que té la companyia en propietat i que necessita per dur a terme les seves tasques.

- **Oficines**

Nike compta amb més de 500 oficines dintre i fora dels Estats Units, aquestes oficines són independents entre els països, és a dir, cadascuna d'elles té la capacitat de prendre decisions de forma autònoma, ja que estan subjectes a preferències culturals geogràfiques. Tot i així, totes les activitats o decisions han de ser reportades a la seu central de Beaverton, Oregon, Estats Units. És en aquestes oficines on es duen a terme totes les tasques de promoció, comercialització, comptabilitat i en general totes les decisions de la marca. Algunes de les localitzacions de les oficines es poden observar en la taula a continuació.

Taula. Localitzacions de les oficines de Nike

Amèrica del Nord	
- Beaverton, Estats Units	- Lake Oswego, Estats Units
- Boston, Estats Units	- Lynnfield, Estats Units
- Brooklyn, Estats Units	- Memphis, Estats Units
- Central Valley, Estats Units	- New York, Estats Units
- Deer Park, Estats Units	- Paramus, Estats Units
- Elizabeth, Estats Units	- Portland, Estats Units
- Flushing, Estats Units	- Somerville, Estats Units
- Garden City, Estats Units	- Southaven, Estats Units
- Hillsboro, Estats Units	- Tinton Falls, Estats Units
- Horn Lake, Estats Units	- Woodbury, Estats Units
- Jackson, Estats Units	
Àsia	
- Shanghai, Xina	
Europa	
- Hilersum, Països Baixos	
- Utrecht, Països Baixos	
- Barcelona, Espanya	

Font: Elaboració Pròpia

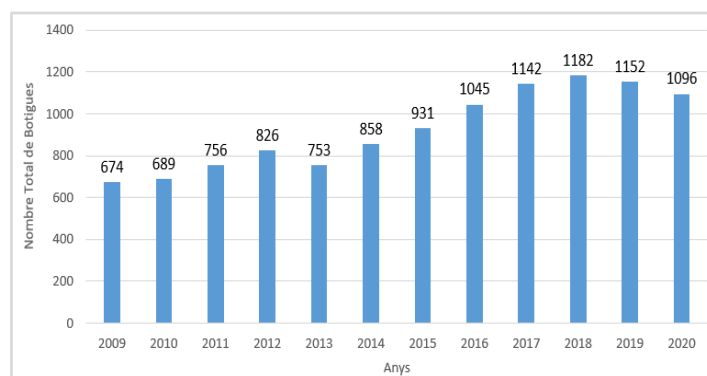
- **Seu**

La seu de Nike està situada a Beaverton des d'on la companyia controla i inspecciona les activitats de les seves sucursals arreu del món. És l'edifici on es va originar l'empresa amb Phil Knight 56 anys enrere. La seva principal funció és la de controlar i determinar accions que tenen repercussions globals a la marca.

- **Botigues**

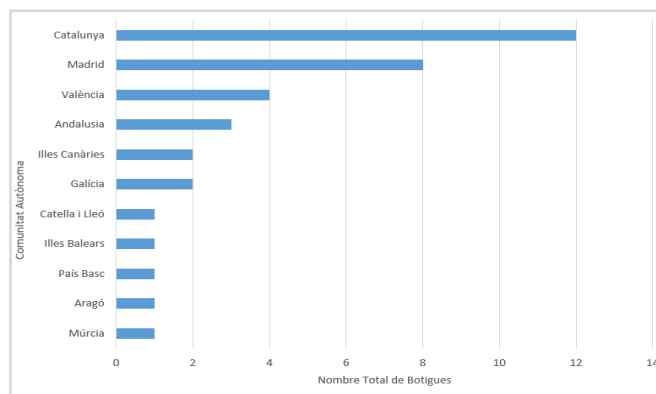
Nike té el 2020 un total de 1096 botigues. En la gràfica a continuació podem observar que en els últims 10 anys s'ha produït un increment d'aquest nombre fins a arribar a gairebé 1100 botigues en tot el món. En el territori Espanyol hi ha un total de 36 botigues, sent Catalunya la comunitat amb més implantació. En la segona gràfica a continuació es pot observar la classificació de les botigues per comunitats autònomes. La principal funció d'aquest canal de distribució, consisteix en la proximitat amb el consumidor, que provoca un increment del valor de la marca, ja que els clients gaudeixen d'una atenció personalitzada i professional per part del staff de les botigues.

Gràfica. Nombre total de Botigues de Nike a nivell mundial



Font: Elaboració Pròpia a partir de dades de Statista

Gràfica. Nombre total de botigues oficial de Nike a Espanya al 2020 per comunitats autònomes



Font: Elaboració Pròpia a partir de dades de Statista

- **Fàbriques**

L'empresa compta amb un total de 525 fàbriques tèxtils situades en 41 països, majoritàriament a fora dels Estats Units, concretament a països com la Xina, Taiwan, Índia, Tailàndia, Vietnam, Pakistan, Filipines, Malàisia i la República de Corea. Aquestes localitzacions són controvertides perquè generen abusos en les condicions laborals. Aquestes delegacions són les encarregades de la creació dels productes dictaminats per les sucursals, i la seva distribució fins als punts de venda.

1.2.Immaterials

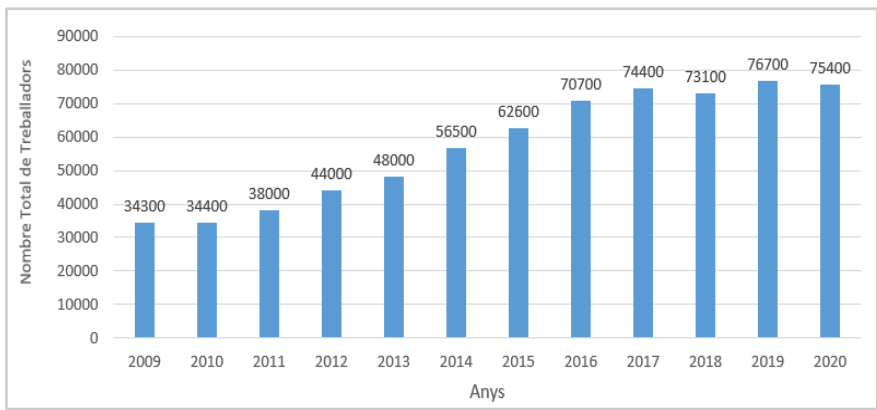
Inclou tots aquells béns intangibles que té l'empresa per desenvolupar les seves tasques.

- **Recursos Humans**

Nike té una extensa plantilla de treballadors, actualment, compta amb un total de 75400. En el gràfic a continuació podem observar l'evolució creixent del nombre de treballadors al llarg dels anys.

Si hi incloem altres submarques que té la companyia, Converse i Jordan, i els seus proveïdors, el nombre total de treballadors fabricants d'equipament esportiu s'eleva fins als 1.052.112 treballadors l'any 2019. Un 2,1% dels treballadors procedeixen de regions Europea, Africana i de l'Orient Mitjà, un 6,7% dels treballadors procedeixen de la regió Americana i un 91,7% dels treballadors de la regió Asiàtica (Nike, 2019). Per tant, podem concloure que la procedència de la major part dels treballadors de l'empresa és clarament Asiàtica.

Gràfica. Nombre de Treballadors de Nike

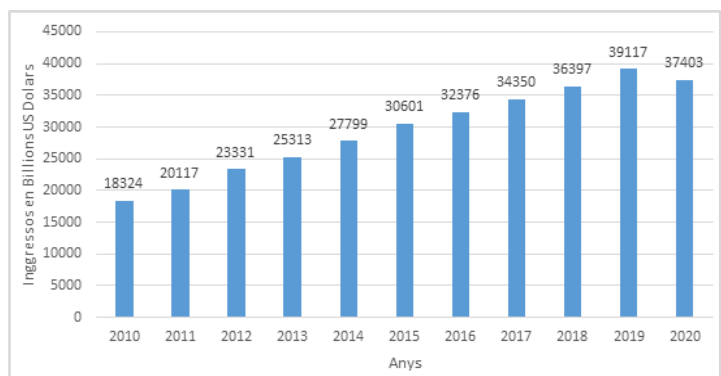


Font: Elaboració Pròpia a partir de dades de Statista

● **Recursos Econòmics**

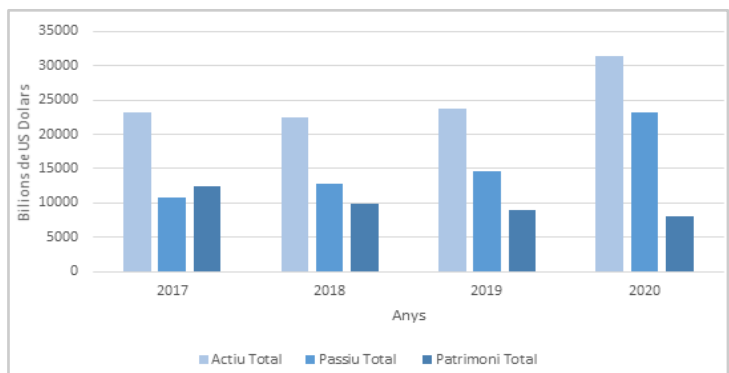
Nike gaudeix d'una forta posició en el mercat i uns ingressos totals al 2020 de 37403 bilions de dòlars. La gràfica a continuació és mostra l'evolució d'aquests ingressos mundials i la seva tendència positiva al llarg dels anys, assolint un màxim l'any 2019 amb un total de 39117 bilions de dòlars. Nike té un capital social de 8055 bilions de dòlars el 2020. En la segona gràfica és mostra l'evolució de les masses patrimonials, on s'observa que el patrimoni net té una tendència negativa, a diferència del passiu i actiu totals que tenen tendències positives.

Gràfica. Ingressos de Nike a nivell mundial des del 2010 fins al 2020



Font: Elaboració Pròpia a partir de dades de Statista

Gràfica. Evolució de les masses patrimonials del 2017 al 2020



Font: Elaboració Pròpia a partir de dades de Statista

- **Recursos Tecnològics**

Els principals recursos que té la companyia consisteixen en la innovació i tecnologia aplicada a tot el seu equipament esportiu. Podem destacar els sistemes punters d'amortidors aplicats en les seves sabates com per exemple, els sistemes Zoom, Air, React i Lunarlon.

- Sistema Zoom

Es tracta d'un sistema d'amortidors que utilitza l'aire pressuritzat i fibres elàstiques tensades per absorbir els impactes. Permet a la sabata contraure's i expandir-se per adaptar-se als moviments de l'usuari, per tal de reduir la tensió als músculs, articulacions i tendons.

- Sistema Air

Es tracta d'una altra innovació que utilitza l'aire pressuritzat en una membrana flexible que permet un amortiment lleuger, concretament l'aire és comprimeix davant dels impactes, després la sabata torna a recuperar la seva forma i volum originals de seguida, deixant la sabata a punt pel següent impacte.

- Sistema React

Es tracta d'una nova tipologia d'amortiment, basada en una escuma sintètica, que possibilita un arrencada instantània, gràcies a que ofereix un 13% de devolució de l'energia d'impacte.

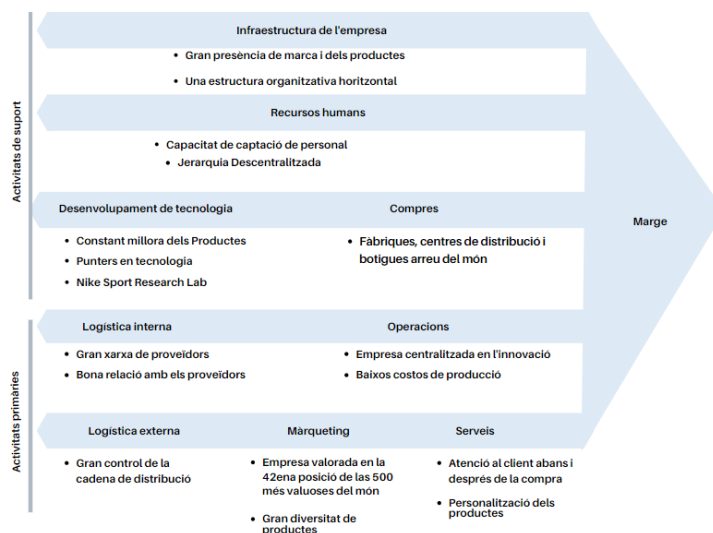
- Sistema Lunarlon

Es tracta d'un sistema inspirat en els astronautes i la seva forma de caminar rebotant per la lluna. Consisteix en una tecnologia basada en una escuma reactiva anomenada Phylon d'alta densitat que permet reduir i absorbir els impactes. Aquesta tecnologia dona lloc a una major estabilitat, subjecció i aterratges més suaus cada vegada que els peus toquen el paviment.

2. Cadena de valor de Nike

Per tal d'analitzar la cadena de valor de la companyia ens basarem en el model de Michael Porter.

Figura 2. Cadena de Valor de Nike



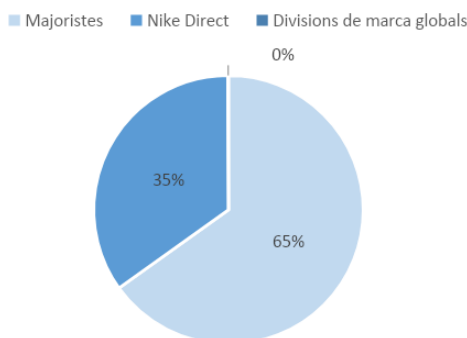
Font: Elaboració Pròpia

En el model s'observen tots els processos de l'organització que són susceptibles de crear valor pel client. D'entre aquests processos voldríem destacar la jerarquia descentralitzada, perquè Nike manté una estructura organitzacional horitzontal, caracteritzada per l'agrupació d'equips per projectes o productes, dirigits per un gerent on cada marca té un departament amb capacitat de prendre decisions de forma independent. Es tracta d'una estructura que permet a l'organització adaptar-se a un ambient canviant. Cal destacar, el recentment creat departament de sostenibilitat, que té com a principal objectiu la reducció dels residus i les emissions de carboni. Aquest departament ha sigut l'encarregat de la creació de molts productes com per exemple unes sabates creades a partir de materials 100% reciclables.

3. Identificació dels clients

A continuació, s'ha elaborat un ABC per tal de mesurar l'impacte de les diverses tipologies de clients en els ingressos.

Gràfica 1. ABC clients



Font: Elaboració pròpia

Els principals clients de Nike es diferencien en 3 grans grups:

- **Majoristes**

Els majoristes, que suposen un 65% dels ingressos de Nike en els mercats dels Estats Units i internacionals, són el principal client de l'empresa. Es caracteritzen per accelerar les transaccions del producte sense arribar a tenir el títol de propietaris, a canvi, obtenen una comissió pel producte venut. D'entre aquests majoristes destaquen grans cadenes de distribució com Foot Locker, JD Sports, Intersports i el Corte Inglés. Cal destacar que es tracta d'un canal de distribució *offline*.

- **Nike Direct**

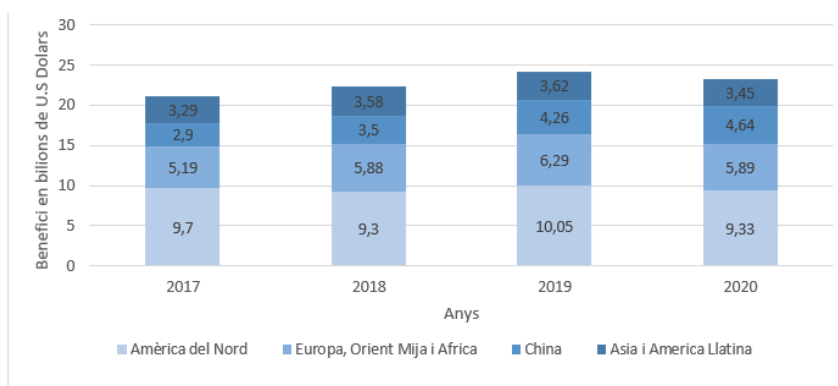
Nike Direct o DTC, està format per totes les botigues pròpies de Nike distribuïdes pels 6 continents (Nord Amèrica, Europa, Orient Mitjà, Àfrica, Àsia Pacífica i Sud-Amèrica), per la seva plataforma *online* i pel conjunt de minoristes, que no són propietat de Nike, però que venen els seus productes, i que representa en conjunt un 35% dels ingressos de la companyia el 2020. Per tant, per aquest canal de distribució, la companyia connecta directament amb el client o consumidor final. Tal com hem vist en el marc teòric, el consumidor està guanyant poder, i per tant, exigeix a les companyies l'acompliment de determinats estàndards, com són l'elaboració de productes més sostenibles amb el medi ambient o la transparència del procés productiu.

- **Divisions de la marca global**

Aquesta tipologia de client fa referència a aquelles empreses que no tenen un segment operatiu geogràfic i afecten poc en els ingressos globals, ja que en el 2020 representen 30 milions de dòlars.

Finalment, cal destacar que la majoria d'aquestes tres tipologies de clients es troben en els Estats Units, com es pot observar en el gràfic. Entre el 40% i el 45% dels beneficis anuals de Nike provenen d'aquest únic mercat, i això provoca un model de negoci excessivament dependent d'aquest mercat. Per tant, qualsevol recessió o fluctuació en l'economia nord-americana generarà un gran impacte en la companyia. La gràfica del benefici de Nike per regions està exposada a continuació.

Gràfica. Benefici de Nike per regions



Font: Elaboració Pròpia

Annex 8

Cartera de Productes

Nike ofereix una gran varietat d'equipament esportiu, des de sabates i samarretes, fins a motxilles i complements, entre altres. Nike està principalment centrada en l'esport, abraçant moltes disciplines esportives com ara Basquet, Futbol, Hoquei, Golf, Tennis etc..., i així la companyia es dirigeix a un mercat molt ampli, però a la vegada a un consumidor molt concret. Paral·lelament l'empresa també té una línia de productes especialitzada en "roba de carrer" que no va dirigida a cap disciplina esportiva. Pel que fa a la seva cartera de productes, podem destacar inicialment una separació per sexe i edat, és a dir, ofereix una gamma de productes orientada als homes, una a les dones i finalment una als nens. Tot i que els productes oferts en cada una de les gammes presenten una sèrie de diferències entre ells, existeixen una sèrie de característiques comunes que són presents en les tres línies.

Taula 2. Cartera de productes

ROBA	DONA	NEN/A	HOME
Dessuadores amb caputxa i jerseis ✓	- Dessuadores amb caputxa - Dessuadores - Jerseis	- Dessuadores amb caputxa - Dessuadores - Jerseis	- Dessuadores amb caputxa - Dessuadores - Jerseis
	32\$ als 225\$	18\$ als 95\$	26\$ als 130\$
Sostenidors esportius ✓	- Suport lleuger, mitjà i alt	- Suport lleuger i mitjà	-
	23\$ als 125\$	17\$ als 30\$	-
Pantalons i malles ✓	- Malles i polaines - Pantalons - Pantalons Capris - Joggers i pantalons de xandall	- Malles i polaines - Pantalons - Joggers i pantalons de xandall	- Malles i polaines - Pantalons - Joggers i pantalons de xandall
	27\$ als 165\$	19\$ als 85\$	27\$ als 110\$
Jaquetes i Armilles ✓	- Jaquetes Bombers - Jaquetes Parka - Jaquetes inflades - Armilles - Paravents - Anoracs - Jaquetes de pluja impermeables - Jaquetes polar - Jaquetes amb aïllament tèrmic - Jaquetes tècniques - Armilles de gabardina	- Jaquetes bombarders - Jaquetes parka - Jaquetes inflades - Armilles - Paravents - Jaquetes de pluja - Anoracs - Jaquetes polar - Jaquetes amb aïllament tèrmic - Jaquetes tècniques - Jaquetes lleugeres	- Jaquetes bombarders - Jaquetes parka - Jaquetes inflades - Armilles - Paravents - Jaquetes de pluja - Anoracs - Jaquetes polar - Jaquetes amb aïllament tèrmic - Jaquetes tècniques - Jaquetes lleugeres
	35\$ als 300\$	30\$ als 100\$	30\$ als 450\$
Tops i samarretes ✓	- Samarretes amb dibuix - Samarretes de màniga llarga - Samarretes de màniga curta - Samarretes sense mànigues i tirants - Polos - Samarretes	- Samarretes amb dibuix - Samarretes de màniga llarga - Samarretes de màniga curta - Samarretes sense mànigues i tirants - Polos - Samarretes	- Samarretes amb dibuix - Samarretes de màniga llarga - Samarretes de màniga curta - Samarretes sense mànigues i tirants - Polos - Samarretes
	15\$ als 225\$	14\$ als 95\$	18\$ als 250\$
Pantalons curts ✓	- Pantalons curts	- Pantalons Curts	- Pantalons curts
	21\$ als 90\$	14\$ als 95\$	18\$ als 250\$
Mitges Compresives i Capes Interiors ✓	- Capes Interiors superior i inferior	- Capes Interiors superior i inferior	- Capes Interiors superior i inferior
	23\$ als 90\$	16\$ als 53\$	-
Bodys ✓	- Bodys	-	-
	25\$ als 115\$	-	-
Monos i Granotes	- Monos i Granotes	- Monos i Granotes	-
	38\$ als 180\$	18\$ als 75\$	-
Xandalls ✓	- Tops de xandall - Xandalls - Parts de baix del xandall	- Tops de xandall - Xandalls - Parts de baix del xandall	- Tops de xandall - Parts de baix del xandall
	43\$ als 120\$	33\$ als 85\$	39\$ als 225\$
Faldilles i vestits ✓	- Faldilles i vestits	- Faldilles i vestits	-
	45\$ fins als 120\$	30\$ als 65\$	-
Roba de Bany i de surf	- Mitjons sense invisibles - Mitjons de turmell - Mitjons de tripulació - Mitjons alts de genoll	- Pantalons curts - Banyadors part superior - Banyadors part inferior - Banyadors	- Pantalons curts - Banyadors part superior - Banyadors part inferior - Banyadors
	21\$ als 600\$	28\$ als 42\$	30\$ als 223\$
Mitjons i Roba interior ✓	- Mitjons sense invisibles - Mitjons de turmell - Mitjons de tripulació - Mitjons alts de genoll	- Mitjons sense invisibles - Mitjons de turmell - Mitjons de tripulació - Mitjons alts de genoll	- Mitjons sense invisibles - Mitjons de turmell - Roba interior - Mitjons de tripulació - Mitjons alts de genoll
	9\$ fins als 36\$	12\$ fins als 16\$	9\$ fins als 40\$

Font: Elaboració Pròpia

De forma general, tal i com veurem a llarg de la cartera de productes de l'empresa està formada per dues marques, Nike i Nike By You. Aquesta última, fa referència a la possibilitat de personificació per part dels consumidors d'alguns dels productes de la companyia, com poden ser samarretes de futbol o algunes sabates. És una opció que ofereix Nike per tal que els consumidors puguin crear el seu propi disseny.

A continuació, s'exposa en una taula la totalitat dels articles de roba que l'empresa ofereix, diferenciant la tipologia de producte amb el seu rang de preus. Les seccions de roba que estan marcades amb un ✓ volen dir que algun article d'aquella categoria està confeccionat amb materials sostenibles.

A continuació s'especifiquen amb detall els accessoris i equipament que ofereix l'empresa, on trobem 29 models de gorres que estan confeccionades a través de materials sostenibles, que suposen un 5% de la totalitat d'accessoris i equipament que ofereix l'empresa.

De forma general, identifiquem 1108 peces d'equipament esportiu elaborades amb materials sostenibles, que representen un 15% de la totalitat de la cartera de productes de Nike.

Els principals productes que ofereix l'empresa són els següents:

1. Sabates

- **Lifestyle**

Aquesta tipologia de sabates es caracteritza per ser un model de sabates per un ús de cada dia, les que anomenaríem “d’anar pel carrer”. Dins d’aquesta categoria, hi ha diferents models: Nike, Nike SportsWear, Jordan, Nike by you, NikeLab i ACG. El rang de preus per aquestes sabates és d’entre 21\$ a 400\$.

Cal destacar que la majoria de sabates de la companyia confeccionades a través de materials sostenibles, es troben dins d’aquesta categoria, sumant un total de 20 models.

- **Running**

Aquesta categoria de sabates es caracteritza per ser un model dirigit per anar a córrer. Concretament, podem classificar-les segons el terreny en el que es realitza la pràctica esportiva: carretera, camins o pista, ja que tenen unes característiques diferents. Hi ha dues marques que produeixen aquesta tipologia de sabates; Nike i Nike By you. El rang de preus d’aquesta tipologia de sabates oscil·la entre els 45\$ i els 250\$.

- **Futbol**

Aquesta categoria de sabates es caracteritza per ser un model dirigit al futbol. Dintre d’aquesta categoria, podem diferenciar diversos models segons el terreny en el que s’utilitzaran: gespa artificial, terreny ferm, terreny tou, moqueta – turf, interiors o multi superfície. També podem diferenciar dues marques que produeixen aquesta tipologia de sabates; Nike i Nike By You. El seu rang de preus es troba d’entre els 34\$ fins els 295\$.

- **Jordan**

Aquesta categoria de sabates es caracteritza per ser un model híbrid, és a dir, una part de la col·lecció està dirigida a un ús de cada dia, i l’altre al bàsquet. És un dels models que ha caracteritzat a la marca i van prendre el nom de l’atleta professional que la va promocionar, Michael Jordan. Cal destacar, que degut al immens èxit que van tenir, van passar de ser un model de sabates a convertir-se en una línia de productes. El seu rang de preus oscil·la entre els 30\$ fins als 250\$. Cal destacar que dos dels models d’aquesta línia de sabates estan confeccionats a través de materials sostenibles.

- **Basquetbol**

Aquesta categoria de sabates es caracteritza per ser un model dirigit al basquetbol. Cal ressaltar, que en aquesta disciplina de sabates podem trobar-ne diversos models segons el atleta que les promocionen, com poden ser; LeBron James, Kevin Durant, Kyrie Irving, Paul George, Kobe Bryant i Giannis Antetokoumpo. Podem diferenciar-ne també dues marques que produeixen

aquesta tipologia de sabates; Nike i Nike By You. El rang de preus d'aquestes sabates es troba entre els 45\$ i els 350\$

- **Gym i Training**

Aquesta categoria de sabates es caracteritza per ser un model de sabates per fer-ne un ús al gimnàs, concretament per la realització d'esports en llocs tancats. Podem diferenciar-ne tres models que posseeixen característiques úniques, segons l'activitat realitzada en un entrenament que pot ser; l'aixecament de pes, l'entrenament amb intervals d'alta intensitat i el cross training. Hi ha dues marques que produeixen aquesta tipologia de sabates; Nike i Nike by You. El rang de preus varia entre els 47\$ fins als 200\$.

- **Skateboard**

Aquesta categoria de sabates es caracteritza per ser un model dirigit a anar amb monopati i patinet, es distingeix dels altres models per tenir la sola de la sabata molt més plana. Podem diferenciar dues marques que produeixen aquesta tipologia de sabates: Nike i Nike By You. El rang de preus varia entre els 41\$ fins als 110\$.

- **Tennis i Pàdel**

Aquesta categoria de sabates es caracteritza per ser un model dirigit al tennis i al pàdel. Les sabates presenten característiques diferents depenent de si són per pàdel o per tennis.. També hi ha dues marques encarregades de produir ambos esports: Nike i Nike By You. El rang de preus oscil·la entre 39\$ fins als 170\$.

- **Atletisme**

Aquesta categoria de sabates es caracteritza per ser un model dirigit a l'atletisme. Dintre d'aquesta categoria, podem diferenciar diversos models segons el terreny en què s'utilitzaran, pista o carretera. Presenten característiques molt diferenciades entre els dos models, com per exemple la presència on no de claus a la sola. L'única marca encarregada de produir aquestes sabates és: Nike. El rang de preus oscil·la entre 45\$ als 250\$.

- **Golf**

Aquesta categoria de sabates es caracteritza per ser un model dirigit al golf. Hi ha dues marques en la producció d'aquestes sabates: Nike i Jordan. El rang de preus varia entre els 72\$ i els 200\$.

- **Futbol Americà**

Aquesta categoria de sabates es caracteritza per ser un model dirigit al futbol americà. Cal destacar que només conté dos tipologies de sabates. Ambdues son produïdes per les marques: Nike i Nike By You. Els preus que tenen van des dels 33\$ fins als 200\$.

- **Beisbol**

Aquesta categoria de sabates es caracteritza per ser un model dirigit al beisbol. Dintre d'aquesta categoria, podem diferenciar diversos models segons el terreny en què s'utilitzaran: sorra, herba, terreny dur, moqueta... Les principals marques encarregades de produir ambos esports són: Nike i Nike By You. El rang de preus oscil·la entre els 17\$ i els 140\$.

- **Trekking**

Aquesta categoria de sabates es caracteritza per ser un model dirigit a caminar. Es diferencia del model "Lifestyle", per no ser d'un ús diari. Dintre d'aquesta categoria, podem diferenciar diversos models segons el terreny en què s'utilitzaran, carretera o camins. Les principals marques encarregades de produir ambdues modalitats són: Nike i Nike By You. El rang de preus oscil·la entre els 40\$ i els 200\$.

2. Accessoris i Equipament

Taula. Accessoris i equipament:

ACCESSORIS I EQUIPAMENT	Rang de Preus
Bosses i Motxilles	16\$ als 180\$
Pilotes	11\$ als 58\$
Cinturons	12\$ als 20\$
Guants	17\$ als 80\$
Barrets, Viseres i Cintes pel cap ✓	6\$ als 28\$
Rellotges i Accessoris	37\$ als 450\$
"Espinilleres"	12\$ als 22\$
Mànigues i Braçalets	7\$ als 22\$
Ulleres de sol	60\$ als 395\$

Font: Elaboració Pròpia

Trobem 29 models de gorres que estan confeccionades a través de materials sostenibles.

Annex 9

A continuació es detallen les parts de la plataforma web:

- **Header**

En la part superior de la plataforma web es destaca el logotip de Nike, i el de les submarques de l'empresa Jordans i Converse, els colors significatius de l'empresa (blanc i negre), un menú amb les seccions de; Novetats, Home, Dona, Nen/a, Roba d'hivern, Ofertes i Col·leccions, i un *Call to Action* amb Uneix-te a nosaltres i Registra't.

- **Cos**

Pel que fa a l'inici del cos de la plataforma web es tracta d'una pàgina amb contingut dinàmic. Fent *scroll* a la pàgina apareixen els productes que són: Tendència, Equipa't Novetat i Imprescindibles.

- **Footer**

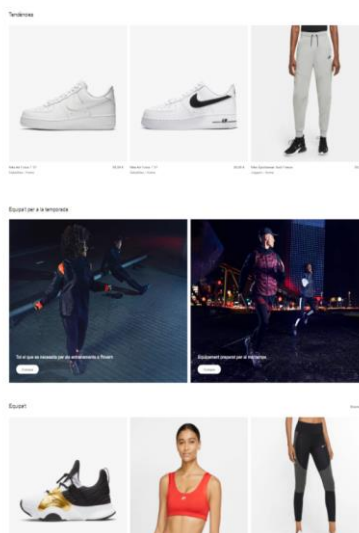
En la part inferior de la plataforma web apareixen les xarxes socials de l'empresa, un menú legal (política de *cookies* i privacitat), una secció sobre Nike i una d'Obté Ajuda.

Figura . Header plataforma web Nike



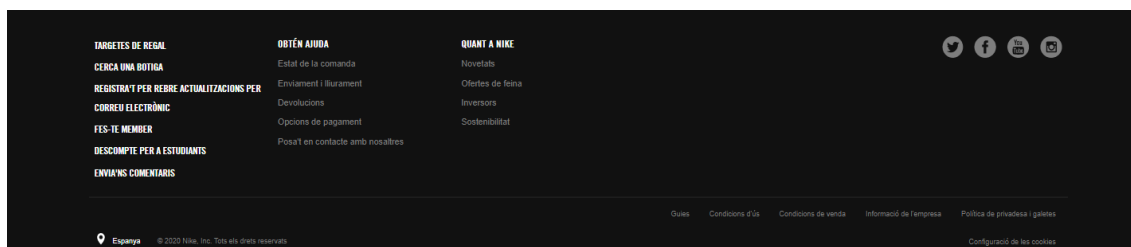
Font: Pàgina web de Nike

Figura. Cos pàgina web Nike



Font: Pàgina web de Nike

Figura. Footer pàgina web Nike



Font: Pàgina web de Nike

Annex 10

Taula. Atletes, Equips i Lligues que patrocina Nike

		ESPORTS					
		GOLF	ATLETISME	TENNIS	PATINATGE ARTÍSTIC	BOXA	
ATELETES		<ul style="list-style-type: none"> - TigerWoods - Rory McIlroy - Jason Day - Thomas Pieters - Paul Casey 	<ul style="list-style-type: none"> - Alexander Levy - Romain Wattel - Shubhankar Sharma - Francesco Molinar 	<ul style="list-style-type: none"> - Kenensina Bekele - Mo Farah - Allyson Felix - Khairul Hafiz Jantan - Juan Azula 	<ul style="list-style-type: none"> - Rafa Nadal - Serena Williams - Sara Errani - Victoria Azarenka - Laura Robson 	<ul style="list-style-type: none"> - Evgenia Medvedeva - Zahra Lari - Nathan Chen 	<ul style="list-style-type: none"> - Gennady Golovkin - Rex Tso
EQUIPS I LIGUES							

Font: Elaboració Pròpia

Taula. Atletes, clubs, equips i associacions de basquetbol patrocinats per Nike

BASQUETBOL	
Atletes	<ul style="list-style-type: none"> - Giannis Antetokounmpo - Kevin Durant - Paul George - Sabrina Ionescu - Kyrie Irving - LeBron James - Ja Morant
Clubs	<ul style="list-style-type: none"> - South Korea Seoul SK Knights - Poland Asseco Prokom - Russia CSKA Moscow - Spain Barcelona - Turkey Anadolu Efes - Turkey Fenerbahçe Ülker - Germany PS Karlsruhe LIONS - Greece Olympiacos - Israel Maccabi Tel Aviv - Italy Fortitudo Bologna - Italy A.P.U. Udine - Lithuania Juventus - Lithuania Nevezis
Equips Nacionals	<ul style="list-style-type: none"> - Angola - Argentina - Bahrain - Brasil - Cambodja - Canada - Xina - Costa Rica - Estats Units - República Tseca - República Dominicana - France Guyana - Hong Kong - Corea del Sud - Líbia - Lituània - Panamà - Filipines - Puerto Rico - Ruanda - Senegal - Espanya - Tunísia - Taipei
Associacions	<ul style="list-style-type: none"> - NBA - WNBA - NBA D-League - FIBA

Font: Elaboració Pròpia

Taula. Clubs de Futbol patrocinats per Nike a Àsia

ÀSIA	Clubs de futbol
Bahrain	- Riffa S.C.
Xina	- Chongqing Lifan - Guangzhou R&F - Tianjin Teda - Jiangsu Suning - Wuhan Zall - Dalian Yifang - Hebei China Fortune - Qingdao Huanghai - Shanghai Greenland - Shanghai SIPG - Guangzhou Evergrande - Shandong Luneng - Beijing Guoan - Shijiazhuang Ever Bright - Henan Jianye
Hong Kong	- Kitchee SC - Southern District FC - Tai Po FC
Índia	- Indian Arrows
Japó	- Kashima Antlers - Sanfrecce Hiroshima - Urawa Red Diamonds
Malaysia	- Johor Darul Ta'zim F.C.
Qatar	- Al Rayyan SC - Al-Wakrah Sport Club - Al-Khor - Umm Salal SC - Al-Shamal
Aràbia Saudita	- Al-Diriyah Club
Singapur	- Young Lions FC
Tailàndia	- Chonburi
Emirats Àrabs	- Al Ain - Al Nasr - Shabab Al Ahli Dubai
Uzbekistan	- Bunyodkor - Sogdiana

Font: Elaboració Pròpia

Taula. Clubs de Futbol patrocinats per Nike a Europa

EUROPA	Clubs de futbol	EUROPA	Clubs de futbol
Alemanya	<ul style="list-style-type: none"> - 1860 Munich - Eintracht Frankfurt - FC Augsburg - Hertha BSC - RB Leipzig - VfL Wolfsburg - FC Heidenheim - FC Erzgebirge Aue - VfL Bochum - FC Kaiserslautern 	Bulgària	<ul style="list-style-type: none"> - Arda Kardzhali - Ludogorets - Tsarsko Selo
		Croàcia	<ul style="list-style-type: none"> - Osijek
		Dinamarca	<ul style="list-style-type: none"> - Esbjerg - Midtjylland - FC Nordsjælland -
Andorra	<ul style="list-style-type: none"> - FC Andorra 	Esòcia	<ul style="list-style-type: none"> - Livingston
Anglaterra	<ul style="list-style-type: none"> - Birmingham City - Brighton & Hove Albion - Chelsea - Dagenham & Redbridge - Hallam F.C. - Liverpool - Macclesfield Town - Peterborough United - Portsmouth - Preston North End - Sunderland - Tottenham Hotspur - Torquay United F.C. 	Eslòvaquia	<ul style="list-style-type: none"> - MŠK Žilina
		Eslòvènia	<ul style="list-style-type: none"> - Ankaran - Olimpija Ljubljana
		Espanya	<ul style="list-style-type: none"> - Atlético Madrid - FC Barcelona - Sporting Gijón - Granada - Màlaga - Sevilla
Armènia	<ul style="list-style-type: none"> - Ararat - Artsakh - Pyunik 	Estònia	<ul style="list-style-type: none"> - Flora - Narva Trans - Paide Linnameeskond - Tallinna Kalev - Tammeka - Vaprus
Austria	<ul style="list-style-type: none"> - Admira Wacker - Austria Wien - Red Bull Salzburg 		
Azerbaitjan	<ul style="list-style-type: none"> - Sabail 	Finlàndia	<ul style="list-style-type: none"> - Inter Turku
Bèlgica	<ul style="list-style-type: none"> - Eupen - Genk 	Grècia	<ul style="list-style-type: none"> - Aris Thessaloniki - Atromitos - Lamia - PAS Giannina
Bòsnia i Hercegovina	<ul style="list-style-type: none"> - FK Sarajevo - NK Čelik Zenica - FK Zvijezda 09 		

Hongria	<ul style="list-style-type: none"> - Ferencváros - Diósgyőri VTK - Dunaújváros PASE - MTK Budapest 	Països Baixos	<ul style="list-style-type: none"> - AZ Alkmaar - FC Utrecht - SBV Vitesse
Islàndia	<ul style="list-style-type: none"> - Keflavík - KR 	Polònia	<ul style="list-style-type: none"> - Zagłębie Lubin
Irlanda	<ul style="list-style-type: none"> - Ciudad de Cork - Bray Wanderers FC - Athlone Town - Cobh Ramblers F.C. 	Portugal	<ul style="list-style-type: none"> - Académica de Coimbra - Marítimo - Rio Ave Futebol Clube - Clube Desportivo Santa Clara
Israel	<ul style="list-style-type: none"> - FC Ashdod - Hapoel Tel Aviv - Maccabi Haifa 	República Txeca	<ul style="list-style-type: none"> - Jablonec - Opava - Příbram - Slovácko - Slovan Liberec - Sparta Prague
Itàlia	<ul style="list-style-type: none"> - AS Roma - Inter - Ascoli - Foggia - Rieti - Venezia - Triestina - Società Sportiva Arezzo - Unione Sportiva Adriese 1906 	Romania	<ul style="list-style-type: none"> - Dinamo București - Petrolul Ploiești - SBFC - FC Viitorul Constanța - CS Pandurii Târgu Jiu - CSM Studentesc Iași - FC Botoșani
Letònia	<ul style="list-style-type: none"> - Jelgava - Metta/LU - RFS - Spartaks Jūrmala - Valmiera 	Rússia	<ul style="list-style-type: none"> - Anzhi Makhachkala - Spartak Moscú - Tom Tomsk - Zenit San Petersburg - Dynamo Moscú - Mordovia Saransk - Vanguard - Yenisei - Luch - Mordovia
Lituània	<ul style="list-style-type: none"> - Palanga - Trakai - Žalgiris 		
Macedònia	<ul style="list-style-type: none"> - Shkupi 		
Moldàvia	<ul style="list-style-type: none"> - Speranța Nisporeni- 	Sèrbia	<ul style="list-style-type: none"> - Dinamo Vranje - Partizan
Noruega	<ul style="list-style-type: none"> - Brann - Molde 		

Suècia	<ul style="list-style-type: none"> - AFC Eskilstuna - AIK - Falkenberg - Norrköping - Sirius
Suïssa	<ul style="list-style-type: none"> - Young Boys - Zürich
Turquia	<ul style="list-style-type: none"> - Akhisar Belediyespor - Antalyaspor - Çaykur Rizespor - Galatasaray - Kasimpasa
Ucraïna	<ul style="list-style-type: none"> - Ahrobiznes Volochysk - Desna Chernihiv - SC Dnipro-1 - Kolos Kovalivka - Mariupol - Mynai - Oleksandriya - Shakhtar Donetsk - Veres Rivne - Vorskla Poltava - VPK-Ahro Shevchenkivka
Xipre	<ul style="list-style-type: none"> - AEL Limassol - Anorthosis Famagusta - Doxa Katokopias - Enosis Neon Paralimni - Ermis Aradippou

Font: Elaboració Pròpia

Taula. Clubs de Futbol patrocinats per Nike a Amèrica del Sud

AMÈRICA DEL SUD	Clubs de futbol
Argentina	<ul style="list-style-type: none"> - San Lorenzo
Brasil	<ul style="list-style-type: none"> - Corinthians - Red Bull Bragantino
Colòmbia	<ul style="list-style-type: none"> - Atlético Nacional
Perú	<ul style="list-style-type: none"> - Alianza Lima

Font: Elaboració Pròpia

Taula. Clubs de Futbol patrocinats per Nike a Amèrica del Nord

AMÈRICA DEL NORD	Clubs de futbol
Belize	<ul style="list-style-type: none"> - Belmopán Bandidos - Orange Walk FC
Estats Units	<ul style="list-style-type: none"> - Birmingham Legion FC - Charleston Battery - Memphis 901 FC - Jacksonville Armada FC - NY Cosmos - Rio Grande Valley FC Toros - Sacramento Republic FC - San Antonio FC - Saint Louis FC - Tampa Bay Rowdies
Jamaica	<ul style="list-style-type: none"> - Portmore United F.C. - Tivoli Gardens F.C.
Mèxic	<ul style="list-style-type: none"> - América - Delfines - Pumas UNAM
Puerto Rico	<ul style="list-style-type: none"> - Puerto Rico FC

Font: Elaboració Pròpia

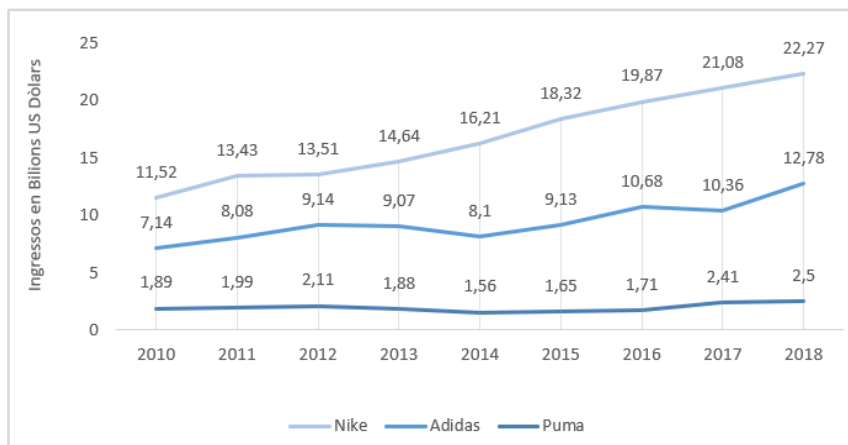
Taula. Clubs de Futbol patrocinats per Nike a Oceania

OCEANIA	Clubs de futbol
Austràlia	<ul style="list-style-type: none"> - Western Sydney Wanderers - Australia Palm Beach SC - Australia South Hobart FC - Australia Far North Queensland FC - Australia South West Queensland Thunder - Australia Canberra FC - Australia Cooma FC - Australia Monaro Panthers FC
Guam	<ul style="list-style-type: none"> - Rovers FC

Font: Elaboració Pròpia

Annex 11

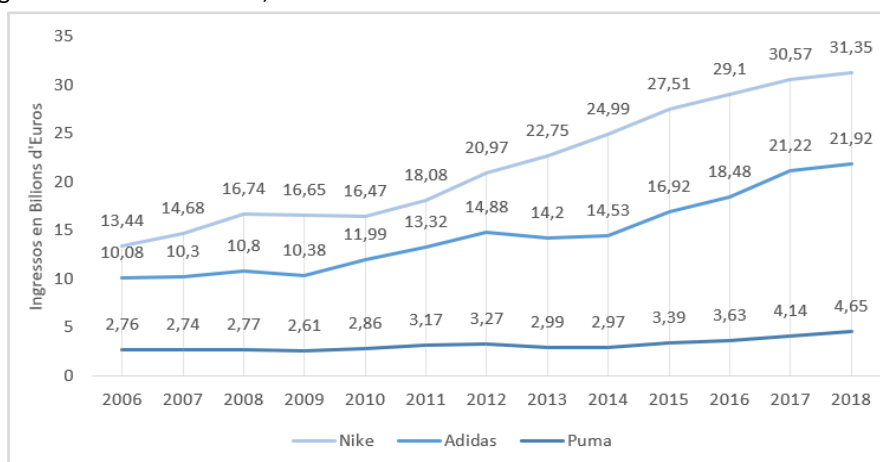
Gràfica. Ingressos provinents de la venda de calçat d'Adidas, Nike i Puma



Font: Elaboració Pròpia a partir de dades de Statista

Annex 12

Gràfica. Ingressos Globals d'Adidas, Nike i Puma



Font: Elaboració Pròpia a partir de dades de Statista

Annex 13

ADIDAS

Adidas és una empresa alemanya d'equipaments esportius, especialitzada en el disseny i fabricació de calçat, roba esportiva i material esportiu. Adidas és el major fabricant de roba esportiva a nivell europeu i el segon a nivell mundial, després de Nike. La missió d'Adidas és "Ser la millor empresa d'esports del món" i defineixen el seu objectiu com "A través de l'esport, tenim el poder de canviar vides".

- **Història d'Adidas**

Adolf Dassler, conegut pel sobrenom de "Adi", és el fundador de l'empresa Adidas. Nascut a Herzogenaurach, un poble de Baviera, a Alemanya, fabricava sabates esportives de ben jove al safareig de la seva mare. A l'any 1924 el seu germà gran Rudolf Dassler va unir-se al negoci de Adolf, creant la "Dassler Brothers Shoe Company". Va ser a l'any 1936, quan la velocista nord-americana Jesse Owens va dur als Jocs Olímpics un model de sabates amb tacs elaborat per Adolf, quan l'empresa dels germans es va donar a conèixer internacionalment. Durant la Segona Guerra Mundial, era la única empresa de sabates esportives activa al país, fins que al 1943 la producció del calçat es va veure obligada a suspendre's i les instal·lacions de la fàbrica i la seva plantilla de treballadors van ser reassignats a fabricar armes antitancs. El 1948, els dos germans van decidir separar-se degut a problemes en les seves relacions, no se sap si va ser per gelosia o desacords polítics i traïcions.

Al 18 d'agost de l'any 1949, Adolf Dassler amb 49 anys, va crear una nova empresa anomenada Adidas, nom que va formar amb Adi, el seu sobrenom, i Das, les tres primeres lletres del seu cognom Dassler. L'agost del 2005, Adidas va adquirir l'empresa Reebok i Runtastic que van passar a ser filials de l'empresa.

- **Cartera de Productes**

Pel que fa a la seva cartera de productes, destaca la divisió per sexe i edat, és a dir, ofereix una gama de productes orientada als homes, una a les dones i una als nens. És distingeixen sis marques dins de l'empresa, Adidas Originals, Adidas Athletics, TERREX, Adidas by Stella McCartney, Y3, Sustainability i Five Ten. La cartera de productes que Adidas ofereix inclou en primer lloc articles de roba que no són específics de cap esport en concret, seguida d'un apartat de roba específica per cada esport, calçat i finalment accessoris:

- 1. Roba no Esportiva**

Adidas ofereix una gran varietat d'articles de roba no esportiva, com poden ser samarretes i tops, pantalons curts i llargs, xandalls, roba per estar per casa, jaquetes, anoracs, leggins i mitjons.

- 2. Roba Esportiva**

Adidas ofereix una gran varietat d'articles de roba específics per un esport en concret. Els esports que inclou la marca són: Fútbol, Beisbol, Running, Outdoor (Senderisme, Trail Running, Escalada, Ciclisme de muntanya, Esports d'hivern, Outdoor urbà), Tennis, Golf, Skateboard, Training, Bàsquet, Natació, Ioga, Voleibol, Halterofília i Rugby.

- 3. Calçat**

Adidas ofereix una àmplia gamma de models de calçat. En primer lloc un calçat dedicat a la realització d'un esport en concret, incloent-hi tots els esports mencionats anteriorment, i un altre calçat dedicat a un ús de cada dia.

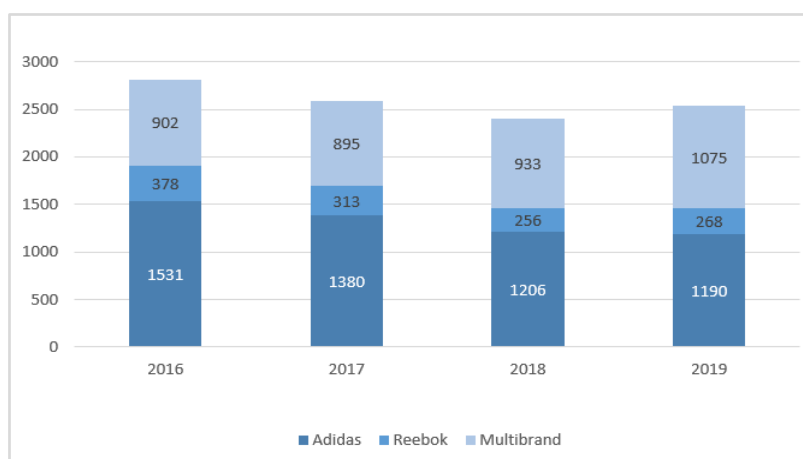
4. Accessoris

Adidas també dissenya accessoris com són bosses i bolsos, motxilles, gorres, cintes pel cabell, viseres, bandanas, hiyabs, buffs, guants, rellotges, espinilleres, ulleres de natació i de sol, tovalloles, gorros i mitjons. A més a més, cal destacar que l'empresa també ha iniciat la fabricació de mascaretes, una mesura de protecció per evitar la transmissió del COVID-19.

- **Botigues**

En la gràfica a continuació es mostra el nombre total de botigues d'Adidas a nivell mundial, incloent-t'hi les botigues exclusivament d'Adidas, les de Reebok i les Multibrand, entenent com a multibrand, totes aquelles botigues que no són pròpiament d'Adidas, però que es venen els seus productes. El 2016 va assolir el seu màxim ja que disposava d'un total de 2811 botigues, 1531 de les quals eren exclusivament Adidas, 378 de Reebok i 902 de Multibrand. El nombre de botigues Adidas va decrements durant els anys 2017 i 2018 fins que al 2019 disposava d'un total de 2533 botigues, 1190 botigues eren exclusivament Adidas, 268 de Reebok i 1075 de Multibrand. De tota manera, tot i la disminució de botigues exclusives Adidas, el 2019 van augmentar tant el nombre de botigues Reebok com les Multibrand.

Gràfica . Nombre de botigues Adidas i Reebok a nivell mundial

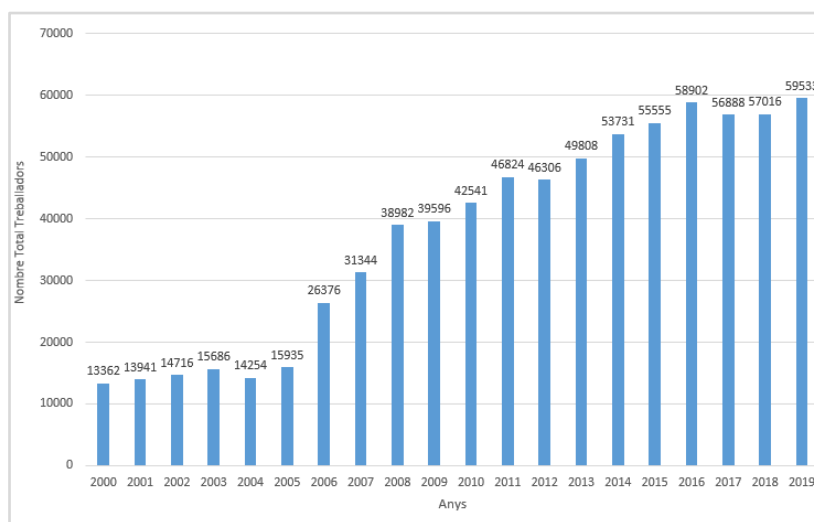


Font: Elaboració Pròpia a partir de dades de Statista

- **Treballadors**

En la gràfica a continuació s'indica l'evolució del nombre total de treballadors de l'empresa a nivell mundial. En termes generals, el nombre de treballadors han anat augmentant amb el pas dels anys, des de 13362 treballadors al any 2000 fins a 59533 a l'any 2019. Per tant, durant aquests 19 anys han augmentat en 46171 el nombre de treballadors. De la totalitat dels treballadors de l'empresa a l'any 2019, un 48% són homes i un 52% dones.

Gràfica. Nombre de treballadors d'Adidas a nivell mundial



Font: Elaboració pròpia a partir de dades de Statista

PUMA

Puma és una empresa alemanya d'equipaments esportius, especialitzada en el disseny i fabricació de calçat, roba esportiva i material esportiu. Puma és el tercer major fabricant de roba esportiva a nivell mundial, després de Nike i Adidas. La missió de l'empresa és ser "Forever Faster", és a dir, esdevenir l'empresa esportiva més ràpida del món, capaç de produir els productes més ràpids pels millors atletes.

- **Història**

Rudolf Dassler, és el fundador de l'empresa Puma, justament germà de A Dassler fundador d'Adidas. Nascut a Herzogenaurach, un poble de Baviera, a Alemanya, l'any 1924 es va unir al negoci del seu germà petit Adolf, donant lloc a "Dassler Brothers Shoe Company". El 1948, els dos germans van decidir separar-se degut a problemes en les seves relacions. Rudolf Dassler, es va moure a una altra planta de producció de la família, juntament amb 14 treballadors de la ja dissolta "Dassler Brothers Company" per crear la nova empresa coneguda actualment com a "PUMA". Puma va ser coneguda internacionalment per la producció de la sabata de Futbol "ATOM", que va ser la sabata que es va utilitzar en el primer partit després de la guerra.

- **Cartera de productes**

Pel que fa a la seva cartera de productes, podem destacar inicialment una divisió per sexe i edat, és a dir, ofereix una gama de productes orientada als homes, una a les dones i una als nens. Puma classifica les diverses col·leccions en 5 categories diferents: Estil de Vida, Performance, Futbol, Esports de Motor i Basquetbol.

La cartera de productes que Puma distingeix entre calçat, roba, accessoris i equipaments per una sèrie d'esports. En les gràfiques a continuació es mostra la classificació de les col·leccions i la cartera de productes de Puma.

Taula. Col·leccions de Puma

ESTIL DE VIDA	PERFORMANCE	FÚTBOL	ESPORTS DE MOTOR	BASQUETBOL
<ul style="list-style-type: none"> - Cali - Deva - Puma Rider Pack - Pride Pack - Rise - RS-Collection - Suede Classic - Materials - Sostenibles - Collection Unity 	<ul style="list-style-type: none"> - First Mile - Calçat Hybrid - Handball - Golf - Col·lecció LQD - Cell - Smartwatch - Speed Running - Esports Aquàtics - Yoga - X-Bionic 	<ul style="list-style-type: none"> - Neymar Jr - Chasing Adrenaline Pack - Future - King - ONE - Ultra - AC Milan - BVB - Italia - Manchester City - Olympique de Marseille - Valencia CF - Seleccions Nacionals 	<ul style="list-style-type: none"> - BMW Motorsport - Mercedes AMG Petronas - Porsche Design - Porsche Legacy - Red Bull Racing - Replicat - Scuderia Ferrari - Speedcat 	<ul style="list-style-type: none"> - Clyde - Hardwood - Legacy - Ralph - Sampson - RS-Dreamer - Sky - Uproar Hybrid

Font: Elaboració pròpia

Taula. Cartera de productes de Puma

CALÇAT	ROBA	ACCESSORIS	ESPORTS
<ul style="list-style-type: none"> - Sabatilles - Futbol - Running - Training - Bàsquet - Esports de motor - Golf - Sandàlies - Handbol - Botes de seguretat 	<ul style="list-style-type: none"> - Samarretes i tops - Polos - Samarretes esportives - Dessuadores - Jaquetes - Pantalons - Shorts - Banyadors - Roba interior - Mitjons 	<ul style="list-style-type: none"> - Bosses i bolsos - Motxilles - Gorros - Ulleres de sol - Relotges - Equipació esportiva - Carteres - Pilotes 	<ul style="list-style-type: none"> - Futbol - Bàsquet - Running - Training - Esports aquàtics - Golf - Esports de motor - Handbol

Font: Elaboració pròpia

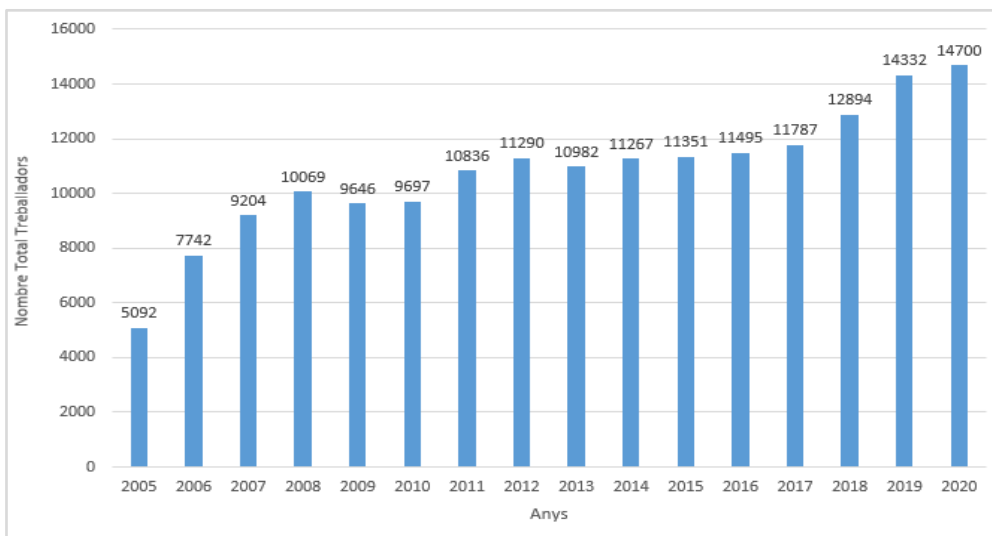
- **Botigues**

Puma té presència en un total de 120 països, com són entre d'altres, Espanya, Itàlia, Anglaterra, Alemanya, Noruega i els Estats Units etc.. L'any 2018, va obrir una totalitat de 5 botigues a arreu del món, localitzades a les següents ciutats: a Guangzhou i Hong Kong, Paris a França, Marina Bay Sands de Singapur i Madrid.

- **Treballadors**

En la gràfica a continuació, s'exposa l'evolució del nombre total d'empleats a un nivell mundial. En termes generals, el nombre de treballadors ha anat fluctuant positivament amb el pas del temps, des de l'any 2005 amb un total de 5092, fins al 2020 amb un total de 14700 treballadors.

Gràfica. Nombre de treballadors de Puma a nivell mundial



Font: Elaboració Pròpia a partir de dades de Statista

Annex 14 Taula 2. Anàlisi Benchmarking

	NIKE	ADIDAS	PUMA
Ètica de la cadena de producció	Controvèrsies en l'ètica de la seva cadena de producció (esmentades en el marc teòric). Tot i així, s'ha detectat que han establert un Codi de Conducta i un Codi d'Estàndards de Lideratge de l'empresa, a on s'estableixen els requisits mínims que han de seguir les fàbriques per tal de produir articles Nike. Anualment publiquen Informes de Responsabilitat Corporativa i de Sostenibilitat.	Controvèrsies en l'ètica de la seva cadena de producció. Tenen una secció a la seva plataforma web dirigida als treballadors a on s'especifica un Codi de Conducta, un Estatut de Drets Laborals i un apartat dirigit a la seguretat i higiene al lloc treball.	Controvèrsies en l'ètica de la seva cadena de producció, per entre d'altres la violació de les lleis internacionals dels drets humans. Tot i així, tenen una secció a la seva plataforma web dirigida als treballadors a on s'especifica un Codi de Conducta, un Codi d'Ètica, els Estàndards socials i unes seccions dirigides al tràfic humà, l'esclavitud, la seguretat i higiene en el lloc treball.
Sostenibilitat	L'empresa vol un planeta sostenible on tothom pugui prosperar-hi aconseguint-ho a través del Move to Zero, un viatge cap a un futur amb zero carboni i zero residus. A més a més l'empresa ha dissenyat diverses sabates sostenibles com són les Nike Air VaporMax 2020 Flykni, produïdes amb un 50% de material reciclat i utilitza per la seva roba un cotó 100% sostenible, certificat i reciclat. Utilitza energies renovables	Adidas participa en iniciatives mediambientals com la col·laboració des del 2015 amb Parley for the Oceans, una organització mediambiental amb l'objectiu de reduir l'ús de plàstic, a més de desenvolupar accions per la reducció dels materials utilitzats en la producció. A més a més, ha creat la FUTURECRAFT.LOOP una sabata 100% reciclable. Utilitza energies renovables.	Puma té un sòlid compromís en reduir l'impacte mediambiental. L'empresa elabora sabates com les First Mile produïdes a partir de botelles de plàstic, a més a més, també ha col·laborat amb la Universitat Saint Martins per realitzar una col·lecció per conscienciar de la importància del manteniment del medi ambient. Utilitza energies renovables.
Esdeveniments per millorar imatge empresa	Nike no ha realitzat cap esdeveniment per millorar la seva imatge i reputació.	Adidas va realitzar un esdeveniment corporatiu esportiu anomenat "Run for the Oceans", en el que convidava a unir les forces de tothom en una cursa per lluitar per la sostenibilitat. Per cada km recorregut de cada participant, Adidas va reciclar l'equivalent a 10 botelles de plàstic en platges i zones costeres.	Puma no ha realitzat cap esdeveniment per millorar la seva imatge i reputació.
Innovació dels productes	La constant innovació tecnològica és un dels principals pilars de l'empresa a més de considerar-se un dels seus avantatges competitius. Alguns dels productes amb un alt grau d'innovació que ha creat l'empresa són les Nike HyperAdapt 1.0, l'Air VaporMax i les Nike Anti-Clog Traction.	La creació de productes innovadors és un requisit imprescindible per l'empresa, per satisfer la necessitat tant dels esportistes com dels consumidors i enfortir la seva posició en el mercat. Es regeixen per cinc pilars d'innovació; innovació en els atletes, en la fabricació, digital i experiència, en la sostenibilitat i en les atletes femenines.	Puma es descriu com els primers en desenvolupar noves idees, tecnologies i materials aplicats en els seus productes. Aspiren a aportar sempre innovació amb els seus productes a més d'experimentar amb la tecnologia tal i com van fer amb les sabates Brush Spike, i van ser la primera empresa a incorporar el velcro en unes sabates.
Interacció amb el client	L'empresa interactua amb els seus clients de forma online a través de la seva plataforma web i mitjançant les xarxes socials de l'empresa (Instagram, Facebook, Youtube, Pinterest i Twitter) on són molt actius a més de comptar amb diversos perfils a cada xarxa.	L'empresa interactua amb els seus clients de forma online a través de la seva plataforma web, un compte d'Instagram, Facebook, Youtube, Pinterest, LinkedIn i Twitter.	L'empresa interactua amb els seus clients de forma online a través de la seva plataforma web, un compte d'Instagram, Facebook, Youtube, Pinterest i Twitter.
Carta de productes, marques i col·leccions	Nike ofereix una gama de productes diferenciada per homes, dones i nens. Es caracteritza per tenir una extensa cartera de productes dirigida a un mínim de 13 esports diferents, que inclou roba, sabates, accessoris i equipament a més de disposar de desenes de col·leccions diferents Nike, Jordan i Converse són les principals marques de l'empresa.	Adidas ofereix una gama de productes diferenciada per homes, dones i nens, i la seva cartera de productes està constituïda per roba no esportiva, roba esportiva, calçat i accessoris L'empresa té les següents marques; Adidas Originals, Adidas Athletics, TERREX, Adidas by Stella McCartney, Y3, Sustainability i Five Ten.	Puma ofereix una gama de productes diferenciada per homes, dones i nens. La cartera de productes de l'empresa consisteix en calçat, roba, accessoris i equipament d'esports. Puma té les següents col·leccions; estil de vida, performance, futbol, esports de motor i basquetbol a on col·labora amb marques o atletes com són Neymar Jr, CLYDE HARDWOOD, Cali Wedge o Rise de Cara Delevigne

Botigues	Té 1096 botigues a nivell mundial.	Té 2533 botigues (incloent botigues Reebok i Multibrand) a nivell mundial.	Té presència en 120 països.
Atenció al client	Compta amb un apartat de "Obté ajuda" amb servei d'assistència ràpid on apareixen les preguntes més freqüents amb la seva resposta. A més a més, tenen a la teva disposició un número de telèfon per consultes de productes i compres, un altre telèfon per NCR i NTC a més d'un <i>live chat</i> .	Compta amb un apartat "d'Ajuda" on apareixen les preguntes més freqüents amb la seva resposta i temes d'ajuda. També hi ha un telèfon per l'atenció al client.	Té una secció de FAQ a on apareixen les preguntes més freqüents, i un altre apartat de contacte, on tens a la teva disposició un email i un telèfon gratuït.

Font: Elaboració pròpia

Taula 3. Anàlisi Benchmarking

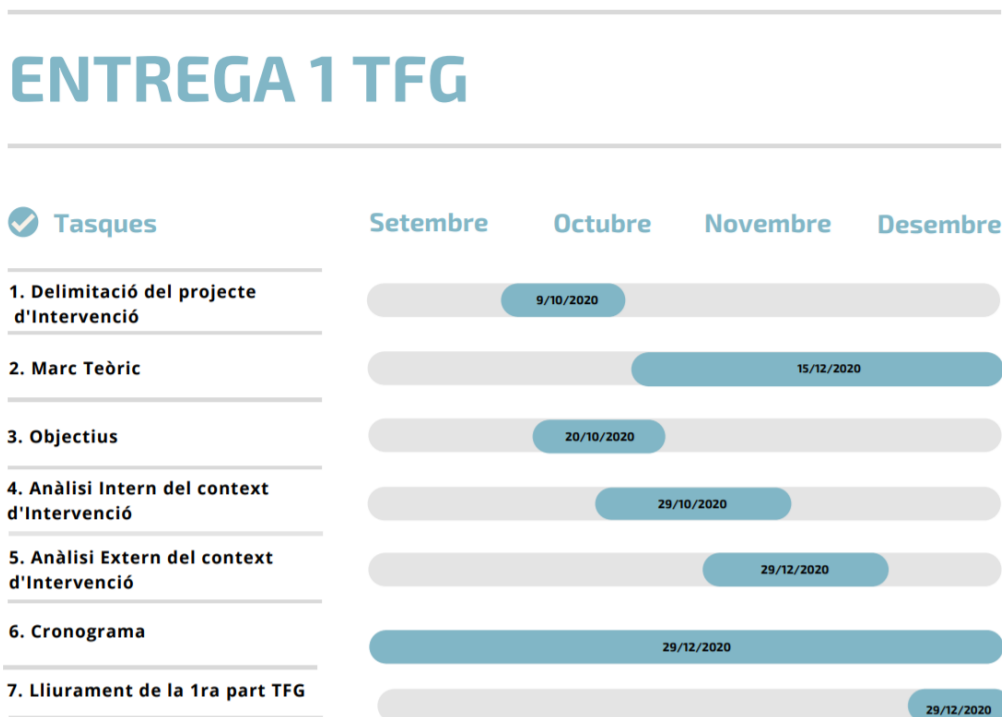
	UNDER ARMOUR	LULULEMON ATHLETICA	COLUMBIA SPORTSWEAR COMPANY
Ètica de la cadena de producció	No hi han controvèrsies en l'ètica de la seva cadena de producció. Tenen establert a la seva plataforma web un Codi de Conducta.	Controvèrsies en l'ètica de la seva cadena de producció degut a presumptes salaris baixos, hores extres i abusos verbals i/o físics dels treballadors. Tot i així, tenen establert en la seva plataforma web un Codi de Conducta empresarial i d'ètica global.	No hi han controvèrsies en l'ètica de la seva cadena de producció. Tenen establert en la seva plataforma web unes Normes de Pràctiques de Fabricació, un sistema de punts SMP i col·laboren amb organitzacions com UN International Labor Organization (ILO) Better Work Program o Fair Labor Association.
Sostenibilitat	Busquen solucionar els problemes dels atletes d'una forma ètica, eficient i sostenible, reduint l'impacte mediambiental de les seves operacions corporatives. Tot això, sempre preservant els recursos ambientals per a les generacions futures, ja que només tenim un planeta i s'ha de protegir. Utilitza energies renovables.	L'empresa té establerta una estratègia organitzada en 3 pilars interconnectats: "Be Human, Be Well and Be Planet". "Be planet" fa referència a que els productes i accions que com a organització duen a terme eviten els danys ambientals i contribueixen en la restauració d'un planeta sa i un món millor. Té com a meta pel 2021 utilitzar 100% electricitat renovable.	L'empresa fa tot el possible per respectar i preservar els recursos naturals, limitant el seu impacte en les comunitats amb les que contacta. Col·labora amb una sèrie d'organitzacions que tenen el mateix objectiu de preservar el planeta, com "The Planet Water Foundation", "Uk National Parks" o "The Ocean Foundation". Utilitza energies renovables.
Organització d'esdeveniments	Under Armour no ha realitzat cap esdeveniment per millorar la seva imatge i reputació.	Lululemon no ha realitzat cap esdeveniment per millorar la seva imatge i reputació.	Columbia no ha realitzat cap esdeveniment per millorar la seva imatge i reputació.
Innovació dels productes	L'empresa declara que no persegueixen la innovació sinó que la creen, des de la impressió 3D al prototipatge ràpid, estan totalment equipats amb la última tecnologia.	Fan servir la innovació i tecnologia per l'elaboració dels seus productes.	Mitjançant un disseny innovador dels seus productes amb pràctiques de fabricació sostenibles, desenvolupen noves formes de reduir el seu impacte sobre el medi ambient. Dissenyen productes innovadors sempre d'una forma eficient que requereixen menys matèries primeres i utilitzen menys aigua i energia.
Interacció amb el client	L'empresa interactua amb els seus clients de forma online a través de la seva plataforma web i mitjançant les xarxes socials de l'empresa, l'Instagram, Facebook, Youtube, Pinterest i Twitter.	L'empresa interactua amb els seus clients de forma online a través de la seva plataforma web i mitjançant les xarxes socials de l'empresa Instagram, Facebook, Youtube, Pinterest i Twitter.	L'empresa interactua amb els seus clients de forma online a través de la seva plataforma web i mitjançant les xarxes socials de l'empresa Instagram, Facebook, Youtube, Pinterest, LinkedIn i Twitter.
Cartera de productes, marques i col·leccions	L'empresa ofereix una gama diferenciada de productes per homes, dones i nens. La seva cartera de productes diferencia entre calçat, tops, parts de baix, accessoris i equipaments d'esports concrets. Under Armour és la única marca a l'empresa.	L'empresa ofereix una gama diferenciada de productes per homes i dones. La seva cartera de productes inclou roba i accessoris. Lululemon Athletica és la única marca a l'empresa.	La companyia ofereix una gama diferenciada de productes per homes, dones i nens. La seva cartera de productes inclou jaquetes, tops, camises, dessuadores, pantalons, shorts, calçat i accessoris. Columbia Sportswear és l'única marca a l'empresa.
Botigues	Té 350 botigues a nivell mundial.	Té 491 botigues a nivell mundial.	Té 129 botigues a nivell mundial.

Atenció al client	L'empresa disposa d'un <i>live chat</i> , un correu electrònic i un telèfon per comunicar-se amb el consumidor. També té un apartat de FAQ.	Té un <i>live chat</i> , un correu electrònic i telèfon a la disposició del consumidor. També té un apartat de FAQ.	Per posar-te en contacte amb la marca si el teu problema no el resols a través de les FAQ, has d'omplir un formulari.
-------------------	---	---	---

Font: Elaboració pròpia

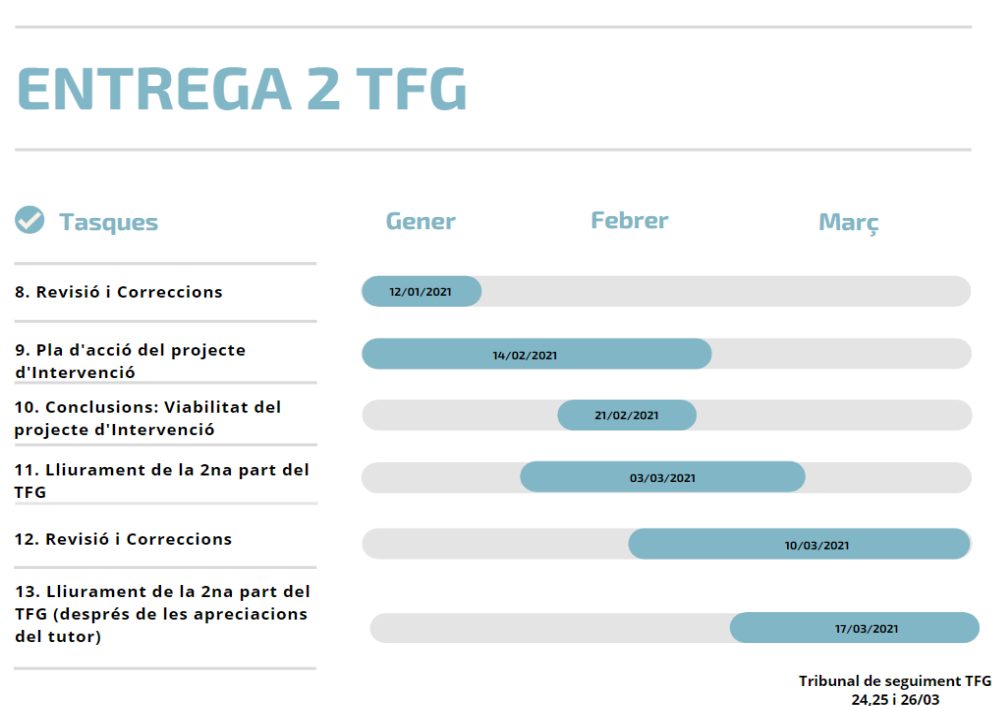
Annex 15

Figura. Entrega 1 TFG



Font: Elaboració Pròpia

Figura. Entrega 2 TFG



Font: Elaboració Pròpia

Figura. Entrega 3 TFG



Font: Elaboració Pròpia