



UNIVERSITÀ
DI PAVIA

DIPARTIMENTO DI SCIENZE POLITICHE E SOCIALI

CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN SVILUPPO ECONOMICO E RELAZIONI
INTERNAZIONALI

IMPRENDITORIALITÀ, CRESCITA GLOBALE E CONTROVERSIE
IL MODELLO DI SVILUPPO DI NIKE

Relatore:

Chiar.mo Prof. Michele Rostan

Correlatore:

Chiar.mo Prof. Andrea Morrison

Tesi di laurea di
Francesco Bernini
Matricola n. 523593

ANNO ACCADEMICO 2023/24

Indice

Introduzione	3
1. Imprenditorialità: formazione e strategie	5
1.1 Che cos'è l'imprenditorialità	5
1.1.1 Il contributo di Schumpeter	7
1.1.2 L'approccio di Kirzner	9
1.2 Formazione dell'imprenditorialità	11
1.2.1 Condizioni del mercato	15
1.2.2 Disponibilità di risorse	16
1.2.3 Contesto istituzionale	18
1.2.4 Fattori di predisposizione	20
1.2.5 Contesto sociale	21
1.3 Le strategie imprenditoriali	22
1.3.1 Come emerge la strategia adeguata	23
1.3.2 Innovazione, tecnologia e R&S	25
1.3.3 Marketing e branding	27
1.3.4 Globalizzazione e internazionalizzazione	29
1.3.5 Sostenibilità	31
1.3.6 Gestione fiscale	32
2. Nike: le origini	34
2.1 La creazione: dalla Blue Ribbon Sports alla Nike	34
2.2 I primi decenni di Nike – dagli anni '70 agli anni '90	36
2.3 Il nuovo millennio	39
2.4 Le risorse di sviluppo	41
3. La strategia di sviluppo imprenditoriale di Nike	45
3.1 L'approccio vincente	45

3.1.1 Innovazione e tecnologia	46
3.1.2 Le tecniche di marketing	52
3.1.3 Il brand	57
3.1.4 L'internazionalizzazione e la globalizzazione	60
3.1.5 La sostenibilità ambientale e sociale	65
3.1.6 Il fatturato	69
3.2 Nike e le controversie	73
3.2.1 L'adattamento al mercato	73
3.2.2 L'elusione fiscale	75
3.2.3 Le condizioni di lavoro all'estero: lo scandalo	79
Conclusioni	83
Riferimenti bibliografici	86

Introduzione

Nike è una delle multinazionali più iconiche e influenti del mondo, rinomata per il design, lo sviluppo, la produzione e la commercializzazione globale di calzature, abbigliamento, attrezzature, accessori e servizi. Fondata nel 1964 e con sede nei pressi di Beaverton, nell'area metropolitana di Portland, nello stato dell'Oregon, Nike è oggi uno dei maggiori fornitori mondiali di scarpe e abbigliamento sportivo e un produttore di rilievo di attrezzature sportive. Nel 2023, Nike ha registrato un fatturato globale di circa 51,22 miliardi di dollari statunitensi, con un incremento di circa 4,5 miliardi rispetto all'anno finanziario precedente¹.

Questa tesi di laurea magistrale si propone di fornire una panoramica completa e approfondita del percorso di sviluppo della multinazionale Nike, esaminando la sua formazione e la sua strategia imprenditoriale. Attraverso un'analisi dettagliata della crescita globale dell'azienda, si esploreranno i fattori chiave che hanno influenzato la sua evoluzione e il suo successo nel contesto competitivo internazionale.

La domanda di ricerca che guida questa dissertazione è: *quali sono i fattori che hanno influenzato la formazione e lo sviluppo imprenditoriale dell'impresa multinazionale Nike?* Si tratta di un case study di tipo esplorativo-esplicativo, in cui verranno utilizzati dati raccolti da fonti secondarie, per lo più articoli e papers e si segue un ragionamento di tipo deduttivo. Per rispondere a questa domanda, verranno esaminati vari aspetti, tra cui le strategie di marketing e di espansione, l'innovazione di prodotto, le pratiche di gestione della *supply chain*, e le controversie che hanno segnato la storia dell'azienda. Inoltre, si discuterà dell'impatto delle decisioni strategiche di Nike sulle dinamiche economiche globali e sulle

¹ Statista, 2023. Consultabile al sito: <https://www.statista.com/statistics/241683/nikes-sales-worldwide-since-2004/>

pratiche di responsabilità sociale e ambientale. Attraverso questa analisi, si intende non solo tracciare il percorso di crescita di Nike, ma anche offrire una comprensione più profonda delle dinamiche imprenditoriali e delle sfide che caratterizzano lo sviluppo delle multinazionali nel mondo contemporaneo.

La ricerca inizia con una rassegna bibliografica sul concetto di imprenditorialità e innovazione nel primo capitolo, in modo da delineare il quadro teorico di riferimento della ricerca.

Il secondo capitolo descrive la genesi ed evoluzione di Nike, dalla sua origine come mero distributore di scarpe giapponesi sotto il nome di *Blue Ribbon Sports*, fino all'era contemporanea, evidenziando i principali sviluppi e cambiamenti avvenuti nel corso dei decenni. Il capitolo si conclude con una riflessione sulle risorse di sviluppo che hanno alimentato le condizioni favorevoli al consolidamento dell'azienda.

Nel terzo capitolo, si analizza la vera e propria strategia di sviluppo imprenditoriale di Nike, composta da pilastri quali l'innovazione, le tecniche di marketing, il brand, il ruolo della globalizzazione, la sostenibilità ambientale e sociale e il focus sui ricavi dell'azienda, che vengono utilizzati come indicatore del "successo". Inoltre, nel terzo capitolo vengono esplorate le sfide e le controversie principali affrontate da Nike, tra cui l'adattamento al mercato, lo scandalo sulle condizioni di lavoro all'estero e l'evasione fiscale. Si discute anche il metodo di *coping* utilizzato dall'azienda per affrontare tali sfide.

Nelle conclusioni, si risponde alla domanda di ricerca e si raccolgono le riflessioni personali emerse nel processo di scrittura.

1. Imprenditorialità: formazione e strategie

1.1 Che cos'è l'imprenditorialità

Definire l'imprenditorialità è una sfida complessa, resa ancor più difficile dalla mancanza di un consenso univoco nella letteratura accademica su ciò che essa effettivamente rappresenti (Davidson et al. 2001). Tradizionalmente, la ricerca in questo campo si è concentrata nell'ambito economico, considerando l'imprenditorialità come il motore centrale dello sviluppo economico e focalizzando l'analisi sull'individuo imprenditore (De Vita e Sciascia, 2004).

È fondamentale riconoscere che gli eventi scatenanti dell'imprenditorialità non sono esclusivamente di natura economica, come sottolineato da Drucker (1999). Oltre ai fattori economici, altri elementi come i cambiamenti di valori, le variazioni nella percezione e negli atteggiamenti, e possibili modifiche demografiche o istituzionali giocano un ruolo cruciale. Ad esempio, l'emergere delle banche imprenditoriali in Germania e negli Stati Uniti intorno al 1870, così come l'evoluzione del sistema educativo, hanno contribuito a plasmare il contesto in cui si sviluppa l'imprenditorialità. Inoltre, la tecnologia emerge come un fattore chiave nel facilitare e catalizzare questi cambiamenti, agendo come veicolo principale nel modellare atteggiamenti, valori e pratiche imprenditoriali.

L'imprenditorialità rappresenta un fenomeno complesso e variegato, che abbraccia sia la creazione di nuove imprese, come le *start-up*, sia l'implementazione di iniziative innovative all'interno di organizzazioni esistenti (De Vita e Sciascia, 2004). Le prime definizioni dell'imprenditorialità risalgono al XVIII secolo: Cantillon (1775) concepì l'imprenditore come uno speculatore alla ricerca di profitti attraverso l'arbitraggio e la differenza di prezzo, mentre Adam Smith, nella sua opera

La ricchezza delle nazioni (1776), lo ritrasse come un avventuriero capace di anticipare il futuro e assumersi rischi. Say (1803) enfatizzò il ruolo dell'imprenditore nell'allocazione efficiente delle risorse economiche da aree a minore produttività a quelle a maggiore rendimento.

Mill (1848) introdusse una visione dell'imprenditore come supervisore, sottolineando la necessità di qualità come intelligenza acuta e perspicacia, essenziali per riconoscere opportunità di vantaggio non immediatamente evidenti. In questo contesto, l'innovazione emerge come un elemento centrale: Baudeau (1910) vide l'imprenditore come un agente di innovazione capace di ridurre i costi e incrementare i profitti, concetto in precedenza evidenziato nelle opere di Marshall (1890), che collegò strettamente l'innovazione all'imprenditorialità, affermando che gli imprenditori sono coloro che promuovono progresso e innovazione.

Menger (1950), invece, enfatizzò la necessità per l'imprenditore di comprendere le dinamiche del mercato e le diverse valutazioni soggettive degli individui. Altri studiosi, come Knight (1921) e Baumol (1993), hanno identificato l'imprenditore rispettivamente come un gestore del rischio e come uno speculatore.

Una prospettiva interessante è quella di Link (2007), che estende il concetto di imprenditorialità alla capacità di percepire e agire su opportunità, suggerendo che non solo gli individui, ma anche organizzazioni ed entità governative, possano manifestare comportamenti imprenditoriali.

Drucker (1999) fornisce una distinzione chiara tra l'imprenditorialità e la semplice creazione di nuove attività commerciale. Mentre due coniugi che aprono un ristorante messicano nei sobborghi americani seguendo una tendenza esistente non possono essere considerati veri imprenditori, aziende come *McDonald's*, pur non inventando prodotti nuovi, dimostrano imprenditorialità attraverso l'innovazione gestionale, la standardizzazione e la creazione di nuovi mercati.

Infine, tra i teorici che hanno avuto un impatto significativo sullo studio dell'imprenditorialità, spiccano Schumpeter e Kirzner, i cui contributi saranno ulteriormente esplorati nei paragrafi successivi.

1.1.1 Il contributo di Schumpeter

Nel panorama della letteratura sull'imprenditorialità, Schumpeter emerge come figura centrale, grazie alla versatilità, alla multidisciplinarietà e alla modernità del suo contributo. Secondo Schumpeter, l'agire imprenditoriale si distingue nettamente dal comportamento economico ordinario, poiché richiede un'attenzione particolare, essendo rivolto alla creazione di qualcosa di nuovo. Sin dal 1911, Schumpeter colloca l'imprenditore al cuore del suo pensiero, sostenendo che i cambiamenti più significativi ed innovativi nell'economia trovano origine proprio nelle iniziative imprenditoriali, attribuendo all'innovazione un ruolo cruciale.

Successivamente, negli scritti del 1926 e del 1934, Schumpeter approfondisce il concetto di imprenditorialità, delineando l'innovazione come la creazione di una nuova funzione di produzione. In questi anni, la sua prospettiva si focalizza sull'idea che l'imprenditorialità si configuri come la capacità di combinare risorse e materiali già esistenti in modi nuovi, evidenziando come l'innovazione sia il motore trainante di tale processo. Schumpeter distingue l'imprenditorialità dall'invenzione, sottolineando che essa consiste nell'apportare innovazioni ed evidenziando che l'imprenditorialità non è un tratto permanente, ma si manifesta solo finché l'individuo si dedica ad attività innovative.

Inoltre, per Schumpeter, l'imprenditorialità non è solo un fenomeno economico, ma rappresenta anche una forma di *leadership* sociale (Schumpeter, 1934). Questa visione ampliata evidenzia il ruolo cruciale che gli imprenditori svolgono nella società, non solo come creatori di

valore economico, ma anche come agenti di cambiamento e sviluppo sociale.

Nel contesto delle industrie da Schumpeter Mark II², si osserva un ambiente caratterizzato da stabilità e da barriere all'ingresso elevate, dove le innovazioni sono generate e sviluppate principalmente da imprese consolidate di grandi dimensioni (Malerba, 2005). In queste industrie, la competizione tecnologica assume la forma di accumulazione creativa, con le imprese storiche che progressivamente introducono innovazioni attraverso un processo di consolidamento delle capacità tecnologiche lungo traiettorie tecnologiche già consolidate (Schumpeter, 1942).

Secondo la caratterizzazione di Schumpeter dell'economia industriale moderna, le grandi imprese traggono vantaggio dalle economie di scala nella ricerca e sviluppo e sono in grado di gestire meglio le innovazioni imprevedute rispetto alle imprese più piccole (Kathuria, 1989). Inoltre, il potere monopolistico associato spesso alle grandi imprese permette loro di prevenire le imitazioni e quindi fornisce un incentivo all'innovazione. Questo processo di "distruzione creativa" consente alle imprese di fronteggiare la minaccia di innovatori concorrenti e di affrontare rischi potenziali.

Con l'accentuarsi dell'importanza delle grandi imprese, le radici dell'innovazione sono state individuate proprio in questo tipo di aziende integrate (De Vita e Sciascia, 2004): esse possono beneficiare di maggiori risorse finanziarie e di conoscenze condivise, elementi fondamentali per i processi innovativi. Secondo Schumpeter, il successo in questo contesto dipende dall'intuizione e dalla capacità di cogliere l'essenziale, anche se non può essere razionalmente stabilito al momento (Shockley e Frank, 2011). Gli imprenditori schumpeteriani sono guidati dall'intuizione e dalle sensazioni viscerali, operando con una razionalità energetica che si basa

² Si rimanda a all'opera *Teoria dello Sviluppo economico* (1912) di J.A. Schumpeter per approfondimenti sul modello Mark I, che non verrà trattato in questa sede.

su intuizioni innovative sugli sviluppi futuri (Gloria-Palermo, 2002). Questo approccio si distingue nettamente dalla razionalità strumentale, caratterizzata da calcoli e pianificazioni razionali, poiché si fonda su una comprensione intuitiva del contesto e delle opportunità imprenditoriali emergenti.

Nel suo lavoro, Schumpeter sostiene che l'imprenditorialità vada ben oltre la semplice creazione e gestione di un'azienda con successo; egli respinge una visione statica del concetto. Per lui, l'imprenditorialità rappresenta una forza dinamica e rivoluzionaria che implica il cambiamento nei metodi e nelle pratiche commerciali. Questo comprende non solo il lancio di nuovi prodotti, ma anche l'introduzione di innovative tecniche di produzione e nuovi modelli organizzativi. De Vita e Sciascia (2004) riflettono sul pensiero schumpeteriano definendo l'imprenditore come colui che trasforma le invenzioni e le innovazioni. Questo sottolinea il concetto che imprenditorialità non può essere considerata una professione definita o una condizione permanente. L'imprenditore non è semplicemente un individuo che assume rischi o fornisce capitale; piuttosto è l'attore chiave nello sviluppo economico, in quanto agisce come catalizzatore per il cambiamento e il progresso.

1.1.2 L'approccio di Kirzner

Secondo Kirzner (1973), l'imprenditorialità deriva dalle innovazioni concepite per sfruttare le opportunità create dal disequilibrio economico. L'imprenditore, nella visione di Kirzner, è colui che è in grado di vendere un bene acquistato a un prezzo inferiore rispetto a quello di vendita, dimostrando così un'abilità nel riconoscere tali opportunità di mercato (Infantino, 1997). Il ruolo dell'imprenditore, come sottolineato da Kirzner, è identificare le opportunità ancora non sfruttate, contribuendo a un'allocazione più efficiente delle risorse disponibili e riducendo lo spreco

sociale. Questo processo favorisce un'evoluzione continua del mercato, avvicinandolo progressivamente ad uno stato di equilibrio.

Il concetto centrale della teoria kirzneriana è la reattività, che rappresenta la conoscenza fondamentale per l'imprenditorialità. Questo tipo di conoscenza implica la capacità di individuare dove cercare ulteriori informazioni necessarie. La visione di Kirzner dell'imprenditore si differenzia da quella di coloro che lo vedono semplicemente come un arbitraggista, poiché la reattività richiede creatività e non si basa sull'accumulo di informazioni tramite l'esperienza (De Vita e Sciascia, 2004).

Kirzner (1973) sostiene che l'effetto primario dell'imprenditorialità è l'*equilibrio*, ovvero il movimento del mercato verso uno stato di equilibrio. I cambiamenti avviati dall'imprenditore sono sempre orientati verso questo ipotetico stato di equilibrio. Il concetto di reattività è fondamentale nella tesi di Kirzner, definendosi come un tipo di conoscenza specifica: sapere dove cercare la conoscenza necessaria. La parola *attenzione* cattura al meglio questo tipo di conoscenza, che rappresenta il più alto ordine di conoscenza, necessaria per sfruttare le informazioni disponibili (De Vita e Sciascia, 2004).

La visione kirzneriana degli imprenditori è incompatibile con quella di coloro che considerano l'imprenditore come un arbitraggista. La reattività è infatti una forma di conoscenza creativa che non implica semplicemente l'accumulo di informazioni attraverso l'esperienza. La conoscenza imprenditoriale implica creatività (De Vita e Sciascia, 2004). Pertanto, l'imprenditore kirzneriano deve essere costantemente vigile e pronto a cogliere le opportunità emergenti in un contesto di continuo cambiamento. L'impresa, quindi, non coincide con l'imprenditore puro. È il risultato delle decisioni imprenditoriali prese, in particolare l'acquisto di risorse specifiche (Kirzner, 1973). Le prospettive schumpeteriana e kirzneriana sull'imprenditorialità rappresentano due approcci distinti. L'imprenditore

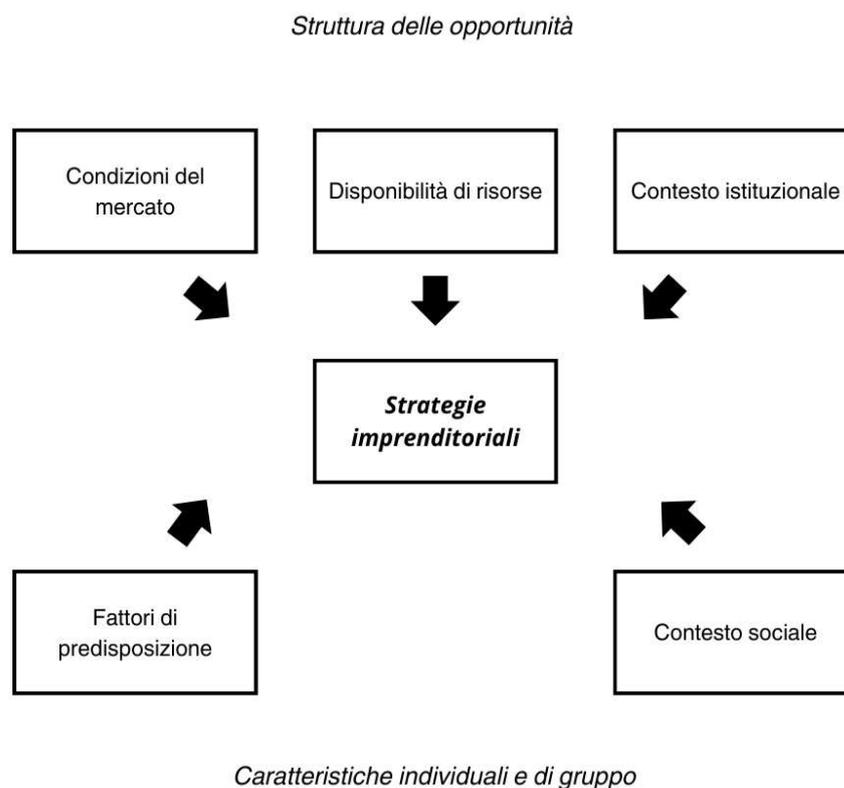
schumpeteriano è visto come un creatore di opportunità innovative, con rilevanti implicazioni sulla produzione nazionale e sull'occupazione. Invece, l'imprenditore kirzneriano è considerato uno scopritore di opportunità che emergono dalle inefficienze del mercato, il cui contributo al benessere economico nazionale è considerato meno significativo (Fuduric, 2008). Secondo Kirzner (1973), l'imprenditore è costantemente alla ricerca di nuove opportunità e pronto a fare nuove scoperte. È importante notare che nell'imprenditorialità kirzneriana il ruolo della leadership è limitato, mentre nell'imprenditorialità schumpeteriana essa assume un'importanza fondamentale (Shockley e Frank, 2011). Inoltre, la capacità di adattarsi rapidamente ai cambiamenti del mercato e di rispondere efficacemente alle nuove esigenze dei consumatori è un elemento chiave della teoria di Kirzner.

1.2 Formazione dell'imprenditorialità

La formazione dell'imprenditorialità è un processo che vede gli imprenditori agire operativamente come proprietari e gestori di imprese commerciali (Greenfield et al., 1979). Essa è un processo complesso, che consiste nella scoperta, valutazione e sfruttamento delle opportunità per introdurre nuovi beni e servizi, modalità organizzative, mercati, processi e materie prime, attraverso sforzi organizzativi che prima non esistevano (Shane e Venkataraman, 2000). Un ulteriore elemento da considerare è che la formazione dell'imprenditorialità non avrebbe luogo senza l'esistenza di un'opportunità imprenditoriale, la quale viene definita da Shane (2003) come una situazione in cui una persona può creare una nuova struttura di mezzi e fini per la ricombinazione di risorse che possa produrre un profitto. La scoperta e lo sfruttamento delle opportunità imprenditoriali sono parti integranti del processo imprenditoriale (Fuduric, 2008a).

Per offrire un quadro teorico alla formazione dell'imprenditorialità, la Figura 1 presenta la schematizzazione del modello interattivo di formazione dell'imprenditorialità. Questo modello permette di individuare i fattori chiave della formazione dell'imprenditorialità, che saranno utili per delineare successivamente il processo di formazione dell'azienda Nike.

Figura 1. *Modello interattivo di formazione dell'imprenditorialità*



Fonte: Waldinger, R., Aldrich, H. e Ward, R. (eds.), *Ethnic Entrepreneurs: Immigrant and Ethnic Business in Western Industrial Societies*, Beverly Hills, Sage, 1990;

Aldrich, H. & R. Waldinger, *Ethnicity and Entrepreneurship*, Annual Review of Sociology, 16, 1990, pp. 111-135;

Viesti, G., *Come nascono i distretti industriali*, Bari, Laterza, 2000.

Martinelli, A., *Imprenditori*. In Enciclopedia delle Scienze sociali, 1994. Consultabile al sito: [https://www.treccani.it/enciclopedia/impreditori_\(Enciclopedia-delle-scienze-sociali\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/impreditori_(Enciclopedia-delle-scienze-sociali)/)

Gli elementi fondamentali di questo modello sono: *a)* le condizioni di mercato, *b)* la disponibilità di risorse, *c)* il contesto istituzionale, *d)* i fattori di predisposizione, ed *e)* il contesto sociale. I primi tre elementi confluiscono nel gruppo della *struttura delle opportunità*. Il quarto e il quinto si collocano nel gruppo delle *caratteristiche individuali e di gruppo*. Secondo gli studiosi, la struttura delle opportunità enfatizza il ruolo svolto dalle circostanze contingenti nel plasmare le prospettive aperte ai potenziali imprenditori. Inoltre, le strutture di opportunità comprendono anche la facilità di accesso alle opportunità commerciali, che dipende in larga misura dal livello di concorrenza e dalle politiche statali (Aldrich e Waldinger, 1990). La struttura delle opportunità è influenzata dalle condizioni regionali, come lo sviluppo economico e le caratteristiche demografiche, che co-determinano sia la domanda sia le risorse, le capacità e gli interessi che influenzano il comportamento imprenditoriale nascente (Thurik et al., 2002). L'ambiente circostante, comprensivo delle istituzioni, delle opportunità di mercato, delle risorse e della domanda di prodotti, condiziona le preferenze individuali per l'imprenditorialità, le quali a loro volta motivano il comportamento imprenditoriale (Stam, 2010).

Le condizioni di mercato sono cruciali perché, per far nascere un'impresa, deve esserci una certa domanda di beni e servizi. La domanda è importante per la nascita dell'imprenditorialità, e l'eventuale instabilità o incertezza del mercato danneggiano lo spirito imprenditoriale.

Per quanto riguarda le disponibilità di risorse, si intende la disponibilità di diversi tipi di risorse, quali risorse naturali, capitale umano, tecnologia e capitale finanziario. Un imprenditore ha bisogno di tutte queste risorse per formare la sua attività. Ciò che conta non è l'*esistenza* di queste risorse, ma la *disponibilità* e la *possibilità* di impiegarle a proprio piacimento.

Il contesto istituzionale è rilevante perché, se stabile, permette all'imprenditore di condurre la propria attività in modo sicuro, protetto e

continuativo. L'instabilità sociale e i conflitti politici non fanno fiorire le nuove imprese, ma le ostacolano. Le leggi, le norme e i regolamenti svolgono un ruolo essenziale nella protezione dell'ambiente imprenditoriale. Bisogna ricordare sempre che l'impresa è il frutto di numerosi elementi di natura economica, tecnologica, sociale e culturale, in cui anche le istituzioni e il quadro normativo svolgono un ruolo di rilevanza primaria (Viesti, 2000).

I fattori di predisposizione e il contesto sociale svolgono una funzione importante nel plasmare la predisposizione degli individui e dei gruppi all'imprenditorialità. I fattori di predisposizione individuali e di gruppo sono modellate dalle condizioni del mondo reale e dal contesto sociale e costituiscono l'ambiente oggettivo dentro il quale l'imprenditore crea la sua attività (Strauss, 2008). È possibile identificare i fattori di predisposizione a livello individuale e a livello di gruppo: il primo indica i tratti personali come la leadership, le conoscenze, la visione, le capacità dell'imprenditore. Gli individui rappresentano le ragioni per cui un'azienda nasce e agisce in modo imprenditoriale (Bolton, 2012). Il secondo indica i valori, l'atteggiamento e le aspirazioni che collegano i futuri imprenditori. Bisogna evidenziare che in questo contesto, non solo le similarità contano, ma anche l'eterogeneità del gruppo di lavoro permette ai singoli e al gruppo di accumulare informazioni complete in riferimento all'esplorazione e allo sfruttamento delle opportunità imprenditoriali (Heavey et al. 2009). Le caratteristiche del gruppo includono fattori predisponenti come la cultura e i livelli di aspirazione, la capacità di mobilitare risorse, le reti sociali etniche, la capacità organizzativa generale e le politiche governative che possono limitare o facilitare l'acquisizione delle risorse (Aldrich e Waldinger, 1990).

Il contesto sociale, invece, è strettamente legato alla mobilitazione delle risorse: è attraverso le reti sociali che si possono mobilitare le risorse necessarie all'attività imprenditoriale. Il contesto sociale è cruciale poiché

l'imprenditorialità non coinvolge solo l'individuo e le sue decisioni, ma anche un compromesso collettivo per gestire e ottenere diverse risorse.

1.2.1 Condizioni del mercato

Le condizioni di mercato hanno un'importanza considerevole nella struttura delle opportunità imprenditoriali. Le condizioni di domanda che favoriscono le opportunità imprenditoriali seguono fondamentalmente il principio: grandi mercati, maggiori opportunità (Fuduric, 2008a). A livello macroeconomico, è fondamentale considerare che quanto più una nazione o una regione sperimenta condizioni macroeconomiche stabili e una crescita economica sostenuta, tanto maggiore è la probabilità che la forma di imprenditorialità che si sviluppa abbia un valore più elevato per la società (GEM, 2006). Questo implica che una maggiore domanda di prodotti e un potere d'acquisto più elevato da parte dei potenziali clienti nelle regioni con alti livelli di crescita economica aumentano la percezione individuale di un mercato locale attraente per l'avvio di nuove attività imprenditoriali (Kibler, 2013). Tutto ciò sembra rispecchiare il caso degli Stati Uniti nei decenni in cui l'azienda *Nike* è stata creata e sviluppata dai suoi due fondatori, Phil Knight e Bill Bowerman. I due hanno operato in un ambiente urbano favorevole che ha offerto loro numerosi vantaggi per lo sviluppo dell'imprenditorialità, in particolare per quella ad alta crescita, innovativa e ad alta tecnologia. I mercati con alta densità di popolazione risultano essere i più desiderabili per avviare un'attività imprenditoriale (Fuduric, 2008a): il tasso di crescita della popolazione è un indicatore statistico con significative implicazioni per l'imprenditorialità. In particolare, l'incremento demografico tende ad aumentare la domanda di beni di consumo, ampliando le opportunità di mercato per l'introduzione di nuovi prodotti e servizi. Inoltre, in regioni con una percentuale significativa di persone in possesso di titoli di studio superiori, gli

individui si confrontano con un ampio bacino di potenziali imprenditori ben istruiti e con reti professionali consolidate, come ex colleghi universitari, che possono competere sul mercato locale (Kibler, 2013).

Un ulteriore aspetto rilevante è che una maggiore capitalizzazione dell'avviamento e una percezione ridotta dei rischi di mercato costituiscono condizioni ambientali cruciali che incoraggiano i potenziali imprenditori nelle fasi iniziali dell'avvio (Van Gelderen et al., 2008). Le condizioni di mercato si intrecciano strettamente con le leggi e le norme riguardanti gli aspetti economici di una nazione. Negli anni '60 e '70, gli Stati Uniti attraversavano un periodo di deregolamentazione economica, caratterizzato da due aspetti principali. In primo luogo, la deregolamentazione riduceva gli oneri amministrativi e legislativi, liberando tempo, energia e risorse per l'attività imprenditoriale fondamentale. In secondo luogo, essa stimolava i mercati liberi, aumentando la concorrenza. Un ambiente deregolamentato favorisce la permanenza sul mercato delle imprese più adatte, grazie alle pressioni competitive, e permette la riallocazione efficiente delle risorse.

1.2.2 Disponibilità di risorse

Le nuove imprese, per riuscire a specializzarsi e avere successo, devono controllare una varietà di risorse per affermarsi e gestire i problemi e imprevedibilità di un ambiente economico competitivo e complesso (Johannisson, 1988).

Nella fase di formazione dell'azienda è importante che l'aspirante imprenditore capisca da quali risorse locali, siano esse tangibili, come i finanziamenti, o intangibili, come le reti sociali, possa attingere (Fuduric, 2008b). Dopo aver riconosciuto la disponibilità di tali risorse, diventa cruciale capire come utilizzarle effettivamente (Fuduric, 2008a). L'imprenditore è un essere motivato esistenzialmente, che gestisce la sua

attività economica connettendo innanzitutto le sue risorse cognitive ed emotive, che si combinano con la sua forza di volontà per avviare la sua azienda: in questo quadro, le reti sociali personali sono il veicolo con cui l'imprenditore scambia informazioni e acquisisce le risorse dall'ambiente (Johannisson, 1988).

La ricerca di risorse e il processo di comunicazione con un insieme eterogeneo di potenziali partner dà inizio a nuove connessioni che vengono opportunisticamente valutate (Larson e Starr, 1993): gli imprenditori si rivolgono ai contatti commerciali precedenti, alla famiglia e agli amici per ottenere le informazioni, le risorse fisiche e di capitale, le vendite e il sostegno sociale necessari per tradurre un'idea in una realtà aziendale. Questi legami informali possono fornire l'accesso a risorse essenziali per l'impresa e hanno un potenziale strumentale ed economico. L'insieme dei potenziali legami si restringe infine a un accordo specifico che permette la mobilitazione delle risorse necessarie (Larson e Starr, 1993).

L'imprenditore poi ha l'esigenza di mobilitare altre risorse, come le infrastrutture di trasporto e comunicazione, capitale umano e servizi professionali e anche sistemi giuridici e normativi (Todorovic e McNaughton, 2007). In questo contesto, la qualità della rete che crea dipende fortemente dalle sue caratteristiche personali: gestendo la sua rete in modo professionale e comunicando fiducia, l'imprenditore può acquisire queste risorse finanziarie e materiali più facilmente (Johannisson, 1988).

La disponibilità di risorse e l'ambiente culturale influenzano significativamente la qualità dell'imprenditorialità: la carenza di risorse, infatti, tende a generare forme di imprenditorialità di bassa qualità. Per esempio, la mancanza di risorse economiche a livello nazionale provoca una carenza di occupazione significativa, spingendo un numero crescente di individui ad avviare attività con basse barriere all'ingresso. Quando il

contesto culturale evolve in una cultura economica in cui domina il rischio-opportunità, si osserva un miglioramento nella qualità dell'imprenditorialità. In una cultura che valorizza il rischio e le opportunità, lo stesso imprenditore è incentivato a seguire le proprie intuizioni, in quanto tali attività sono apprezzate dalla società. Inoltre, la cultura influisce anche sulla disponibilità di risorse. In un ambiente che predilige il rischio e le opportunità, un imprenditore ha maggiori probabilità di ricevere sostegno finanziario da familiari e amici, che rappresentano una fondamentale fonte di finanziamento iniziale (Todorovic e McNaughton, 2007). Un ambiente ricco di risorse contribuisce ulteriormente a migliorare la qualità dell'imprenditorialità. Una cultura intrinsecamente imprenditoriale promuove l'assunzione di rischi e il riconoscimento delle opportunità, favorendo così l'emergere di un'imprenditorialità visionaria che sfrutta al meglio le risorse disponibili (Todorovic e McNaughton, 2007).

1.2.3 Contesto istituzionale

Il contesto istituzionale è un elemento fondamentale nella struttura delle opportunità per lo sviluppo dell'imprenditorialità. Un imprenditore che avvia una nuova attività è influenzato da diverse istituzioni, tra cui quelle che facilitano la cooperazione tra attori, i sistemi e le politiche educative a livello regionale e nazionale, le associazioni industriali, le politiche nazionali e gli scambi di conoscenze internazionali (Lorentzen, 2007).

All'interno del contesto istituzionale, si devono considerare sia gli aspetti economici che politici. Dal punto di vista economico, le regioni con livelli di reddito e di ricchezza più elevati possono sostenere i processi imprenditoriali attraverso una maggiore capacità di spesa, una domanda più elevata di prodotti e una maggiore disponibilità di risorse per la capitalizzazione delle imprese, oltre a costi di finanziamento inferiori

(Kibler, 2013). Il settore pubblico può influire positivamente o negativamente a seconda delle politiche governative adottate per promuovere l'imprenditorialità; una predominanza eccessiva del settore pubblico in una regione può creare condizioni istituzionali e strutturali che ostacolano le opportunità imprenditoriali e limitano una concorrenza di mercato equa e aperta (Kibler, 2013). Sul piano politico, i governi locali influenzano il livello di imprenditorialità, co-determinando le caratteristiche e i cambiamenti delle condizioni istituzionali regionali (Bosma e Schutjens, 2011).

L'ethos politico dominante in una regione o in una nazione riflette quanto la comunità locale sia favorevole all'imprenditorialità. Livelli più elevati di imprenditorialità sono spesso associati a una maggioranza conservatrice nei consigli locali, rispetto a una maggioranza di sinistra. I risultati della ricerca di Kibler (2013) indicano che un consiglio locale prevalentemente conservatore tende a garantire sussidi più generosi per il settore delle piccole imprese e a favorire l'esternalizzazione dei servizi governativi locali alle imprese private. Al contrario, i governi di sinistra tendono a enfatizzare il sostegno ai servizi sociali locali. Inoltre, Kibler (2013) ha rilevato che una percentuale più elevata di occupazione nel settore pubblico in una regione crea condizioni istituzionali che possono compromettere le opportunità di avviare nuove imprese.

La presenza di istituzioni solide è essenziale per favorire una cooperazione significativa tra gli attori economici, sostenuta dalla fiducia reciproca e dalla possibilità di ricorrere a misure di protezione in caso di non conformità alle regole. Le regioni necessitano di istituzioni robuste per avere rilevanza economica, sia nella competizione globale che in quella locale e regionale. La solidità delle istituzioni non solo favorisce la creazione di nuove imprese, ma contribuisce anche a mantenere un ambiente imprenditoriale sostenibile e resiliente, capace di adattarsi

rapidamente ai cambiamenti del mercato e di resistere a crisi economiche improvvise (Fuduric, 2008b).

1.2.4 Fattori di predisposizione

Per fattori di predisposizione si intendono le capacità e gli obiettivi che gli individui e i gruppi portano con sé in un'opportunità. Hirschman (1982) ha sostenuto che i risultati socioeconomici di un gruppo etnico sono in parte funzione del capitale umano degli individui e dell'orientamento socioculturale, delle motivazioni e delle ambizioni derivanti dall'appartenenza al gruppo (Aldrich e Waldinger, 1990).

Nel contesto imprenditoriale, le intenzioni sono definite come la convinzione di un individuo di voler avviare una nuova impresa, pianificando consapevolmente di aprire l'attività in un momento futuro (Thompson, 2009). Le aspirazioni imprenditoriali individuali sono influenzate dalla valutazione delle proprie capacità e sono plasmate anche da attributi locali e regionali come la ricchezza di opportunità e la disponibilità di risorse (Bosma e Schutjens, 2009).

La scoperta e lo sfruttamento di opportunità imprenditoriali sono processi in cui l'imprenditore mette in gioco i suoi tratti di personalità e le sue capacità per avviare una nuova impresa. Fuduric (2008a) identifica tra i fattori individuali non psicologici l'esperienza di vita pregressa e la dimensione delle reti sociali, mentre tra i fattori individuali psicologici la capacità di assorbimento, l'abilità di categorizzare informazioni, la creazione di relazioni e modelli, la comprensione dei processi e l'accuratezza nella valutazione delle informazioni.

La teoria del comportamento pianificato di Ajzen (1991) propone tre determinanti concettualmente indipendenti delle intenzioni: gli atteggiamenti, le norme soggettive e il controllo comportamentale percepito. Gli atteggiamenti derivano dalle credenze che gli individui

hanno sull'oggetto dell'atteggiamento, collegandolo a risultati positivi o negativi. Più un individuo percepisce un risultato positivo dall'avvio di un'impresa, più favorevole dovrebbe essere il suo atteggiamento verso il comportamento imprenditoriale e, quindi, più forte dovrebbe essere la sua intenzione di fondare un'impresa.

Le norme soggettive si riferiscono alle percezioni relative al fatto che l'ambiente sociale più prossimo, come la famiglia, gli amici e i colleghi di lavoro, sostenga o meno un individuo nel comportarsi in un certo modo e in che misura questa valutazione sia importante per l'individuo. Quanto più un individuo si preoccupa dell'opinione di un gruppo di riferimento o di un individuo importante e quanto più ritiene che queste persone siano favorevoli alla creazione di un'impresa, tanto più forte dovrebbe essere la sua intenzione di avviare un'impresa. Infine, il controllo comportamentale percepito si basa sulle convinzioni dell'individuo circa la presenza o l'assenza delle capacità e delle risorse necessarie per mettere in atto un determinato comportamento (Ajzen, 1991).

Comprendere l'imprenditorialità richiede un'analisi approfondita delle interazioni tra fattori individuali, culturali, psicologici e ambientali. Solo con una comprensione completa di questi elementi è possibile sviluppare politiche efficaci che promuovano un ambiente imprenditoriale dinamico e sostenibile.

1.2.5 Contesto sociale

L'imprenditorialità è il risultato dell'interazione complessa tra gli attributi individuali e l'ambiente locale circostante (Tamasy, 2006). La cultura gioca un ruolo cruciale in questo contesto, definendo gli schemi di pensiero, i valori condivisi e le credenze che plasmano il comportamento sociale (Schwartz, 2008). Questi fattori influenzano significativamente il tipo e il livello di attività economica e di imprenditorialità in una comunità.

Le decisioni di avvio di un'attività imprenditoriale sono profondamente influenzate dai valori e dalle norme prevalenti nel contesto sociale in cui si trovano gli individui (Liñán et al., 2016). È ampiamente riconosciuto che il contesto locale e regionale svolga un ruolo determinante nelle dinamiche imprenditoriali e nella geografia economica (Trettin e Welter, 2011).

La rete sociale svolge un ruolo fondamentale nel processo imprenditoriale, poiché costituisce un canale primario per l'acquisizione di informazioni e la scoperta di opportunità. Le reti sociali efficaci per la scoperta di opportunità sono caratterizzate dalla diversità degli attori e dai forti legami interpersonali, che favoriscono la credibilità delle informazioni (Aldrich, 1999; Fuduric, 2008a).

Studi empirici hanno dimostrato che gli imprenditori tendono a stabilire le loro attività imprenditoriali nelle vicinanze del luogo in cui vivono, suggerendo che le dinamiche locali e sociali sono cruciali nella determinazione dei cluster imprenditoriali (Parwada, 2008). Questa localizzazione non è casuale, ma riflette l'interazione complessa tra le caratteristiche personali dell'imprenditore, il contesto culturale e sociale, e le opportunità economiche locali. L'imprenditorialità è fortemente influenzata dall'ambiente sociale e culturale in cui si inserisce l'individuo, e dalle reti sociali che supportano la scoperta e l'attuazione delle opportunità imprenditoriali. Comprendere questi fattori è essenziale per sviluppare politiche efficaci che promuovano un ecosistema imprenditoriale sano e dinamico.

1.3 Le strategie imprenditoriali

Nel quadro del modello interattivo di formazione dell'imprenditorialità, le strategie sono il cuore centrale del modello, ed emergono dall'interazione tra le strutture di opportunità e le caratteristiche individuali e di gruppo

(Aldrich e Waldinger, 1990). La strategia rappresenta un percorso per raggiungere gli obiettivi ottimali di individui, gruppi e organizzazioni. Inoltre, consente un utilizzo ottimale delle risorse disponibili e guida l'azienda a rimanere attiva con successo migliorando continuamente i propri processi (Mahdi et al., 2015). Secondo Johnson et al. (2008), la strategia mostra la direzione e lo scopo a lungo termine dell'organizzazione, determinando visioni e obiettivi.

La formazione della strategia implica la creazione da parte dei dirigenti di un insieme unico di attività interdipendenti volte a creare e catturare valore (Ott et al., 2017). La formazione della strategia è fondamentale per comprendere perché alcune imprese hanno successo in contesti imprenditoriali mentre altre no.

La strategia è essenziale per l'orientamento e il successo delle organizzazioni, poiché fornisce una guida chiara per l'allocazione delle risorse e per la realizzazione degli obiettivi a lungo termine, tenendo conto sia delle opportunità emergenti che delle complessità operative.

Nelle sezioni successive, viene esaminata la scelta della strategia imprenditoriale e gli elementi che caratterizzano la strategia di Nike includono: innovazione e tecnologia, marketing e branding, globalizzazione, sostenibilità e gestione fiscale.

1.3.1 Come emerge la strategia adeguata

La formazione di strategie adeguate in contesti imprenditoriali si realizza attraverso una combinazione dinamica di azione ed apprendimento, nota come *strategize by doing*. Questo approccio si basa sull'assunto che i dirigenti non possano prevedere efficacemente il futuro a causa dell'alta celerità e complessità dei contesti economici (Ott et al., 2017). Un elemento chiave di questa metodologia è il *trial-and-error*, dove i dirigenti persistono in comportamenti che producono risultati positivi e modificano

quelli che portano esiti negativi (Bingham e Davis, 2012). L'apprendimento esperienziale si codifica poi in strutture come regole semplici e routine, facilitando decisioni rapide ed efficaci (Ott et al., 2017).

Un secondo processo, il *bricolage*, implica che i dirigenti creino strategie arrangiando risorse disponibili in modi innovativi per affrontare nuovi problemi e opportunità, ignorando i vincoli tradizionali. Questo permette loro di trasformare risorse esistenti in nuove fonti di valore (Baker e Nelson, 2005; Walter et al., 2016). Parallelamente, l'*improvvisazione* permette ai dirigenti di rispondere rapidamente agli imprevisti, trasformando le sorprese in opportunità strategiche (Miner et al., 2001; Ott et al., 2017).

La sperimentazione rappresenta un ulteriore metodo di apprendimento attraverso variazioni controllate delle attività e del contesto per produrre conoscenza e risolvere incertezze. Questo processo facilita l'adattamento continuo e l'innovazione in ambienti imprenditoriali dinamici (Miner et al., 2001). Oltre all'azione, la formazione di strategie si basa anche sul pensiero strategico, *strategizing by thinking*, dove i dirigenti utilizzano modelli mentali e analogie per comprendere e pianificare efficacemente. I modelli mentali, che organizzano la conoscenza in rappresentazioni semplificate, consentono di comprendere meglio la struttura del business e del mercato, migliorando le prestazioni aziendali attraverso regole decisionali più accurate (Gary e Wood, 2011). Le analogie permettono di trasferire conoscenze da situazioni passate a quelle attuali, migliorando il riconoscimento delle opportunità e facilitando l'elaborazione di strategie innovative (Holyoak e Thagard, 1996; Ott et al., 2017). Infine, le identità personali e organizzative influenzano la strategia, poiché i dirigenti plasmano le loro azioni in coerenza con la loro concezione di *chi sono* e *chi siamo*. Le identità personali possono ispirare strategie che abbracciano le avversità come opportunità, mentre l'identità organizzativa coesa

supporta l'allineamento strategico e la resilienza collettiva (Ott et al., 2017; Powell e Baker, 2014).

La strategia adeguata emerge da un'interazione continua tra azione pratica e riflessione cognitiva, dove gli imprenditori sfruttano l'apprendimento esperienziale, l'innovazione, l'adattabilità dell'improvvisazione e la profondità del pensiero strategico per navigare e prosperare in contesti imprenditoriali dinamici.

1.3.2 Innovazione, tecnologia e R&S

L'innovazione rappresenta il mezzo per uscire dagli schemi consolidati, portando avanti nuovi modi di fare le cose (Mintzberg, 1983). Essa implica la generazione, l'accettazione e l'implementazione di nuove idee, processi, prodotti e servizi attraverso l'uso creativo e l'invenzione originale (Kanter, 1983). Gli imprenditori utilizzano l'innovazione per trasformare i cambiamenti in opportunità, cercando attivamente fonti di innovazione e applicandone i principi per avere successo (Drucker, 1999): l'innovazione è il mezzo per dotare le risorse di nuove capacità per creare ricchezza, rappresentando uno strumento specifico dell'imprenditorialità. Secondo Drucker (1999), l'imprenditore per trasformare al meglio i cambiamenti innovativi in opportunità, deve monitorare sette fonti. Le prime quattro si trovano all'interno dell'impresa, o all'interno di un'industria o di un settore di servizi. Queste quattro fonti sono:

- a) l'inatteso: il successo inatteso, il fallimento inatteso, l'evento esterno inatteso;
- b) l'incongruenza tra la realtà come è effettivamente e la realtà come si presume che sia o come "dovrebbe essere";
- c) l'innovazione basata sulle esigenze del processo;
- d) i cambiamenti nella struttura del mercato dell'industria che colgono tutti di sorpresa.

La seconda serie di fonti di opportunità innovative coinvolge cambiamenti esterni all'impresa o al settore:

- e) cambiamenti demografici;
- f) cambiamenti nella percezione e nell'umore e nel significato;
- g) nuove conoscenze, sia scientifiche che non.

Monitorando queste fonti, le imprese possono individuare opportunità innovative che altrimenti passerebbero inosservate. In un'era di rapidi cambiamenti, soprattutto le aziende di grandi dimensioni, come Nike, devono acquisire competenze per sopravvivere e prosperare.

L'innovazione non si limita ai prodotti ma include anche i processi, che giocano un ruolo significativo nella crescita economica. La tecnologia deriva da un processo formale e razionale di produzione della conoscenza, che coinvolge sia la ricerca che l'azione imprenditoriale (Link, 2007).

La ricerca e sviluppo (R&S) è cruciale per la crescita economica, migliorando il tasso di crescita delle aziende e costruendo conoscenza che può essere utilizzata nei periodi successivi (Stam e Wennberg, 2009; Acs et al., 2012). Le migliori aziende reinvestono i profitti in R&S per sviluppare nuove tecnologie e prodotti: la R&S svolge due funzioni principali: genera invenzioni e migliora la capacità dell'impresa di assorbire conoscenza esterna, inclusa quella derivante da alleanze strategiche (Stam e Wennberg, 2009). Queste alleanze offrono accesso a risorse complementari, essenziali nelle industrie ad alta tecnologia. Infine, lo sviluppo del prodotto implica la combinazione delle competenze interne all'impresa per creare nuovi beni e servizi, suggerendo che gli imprenditori possono adattare la base di risorse delle loro nuove imprese attraverso attività di R&S e collaborazioni con altre aziende (Stam e Wennberg, 2009).

1.3.3 Marketing e branding

Il marketing rappresenta un processo sociale fondamentale attraverso il quale qualsiasi organismo, individuo o istituzione interagisce con l'ambiente esterno, fornendo servizi e scambiando valori per giustificare la propria esistenza (Rogers, 1963). Questa funzione aziendale è cruciale per la creazione e la crescita di nuove imprese, poiché mira a produrre profitto attraverso l'accertamento, la creazione, la stimolazione e la soddisfazione dei bisogni di un segmento di mercato selezionato (Eldridge, 1970; Hills e LaForge, 1992). Dal punto di vista manageriale, il marketing comporta la scansione dell'ambiente, l'analisi delle opportunità di mercato, la progettazione di strategie e l'attuazione e il controllo dei programmi di marketing (Boussouara e Deakins, 1999). Esso è un insieme sistemico di processi per creare, comunicare e fornire valore ai clienti e per gestire le relazioni con essi, avvantaggiando gli attori locali e globali (Schultz, 2007).

La relazione tra marketing e imprenditorialità è stretta e interdipendente; entrambe le funzioni sono orientate a creare e mantenere una base di clienti fidelizzati, fondamentale per il successo e la sostenibilità delle nuove imprese (Lam e Harker, 2015). Le imprese con un forte orientamento al marketing tendono a dimostrare anche un maggiore spirito imprenditoriale, suggerendo che questi costrutti possono far parte di una stessa filosofia aziendale di base (Morris e Lewis, 1995). La capacità di attrarre, mantenere e fidelizzare i clienti è infatti essenziale non solo per il marketing, ma anche per l'imprenditorialità, poiché senza clienti fidelizzati non è possibile ottenere profitti e garantire la continuità dell'impresa.

Il branding, definito come l'uso di un nome, termine, segno, simbolo o disegno per identificare e differenziare i prodotti di un venditore da quelli dei concorrenti (Kotler, 1991), gioca un ruolo cruciale nella creazione di

valore intangibile e vantaggi competitivi sostenibili. Un marchio forte offre valori difficilmente imitabili dai concorrenti e promuove la fidelizzazione dei clienti (Harris e Chernatony, 2001). Il *corporate branding* adotta un approccio monolitico, rappresentando tutti i prodotti dell'azienda e comunicando in modo coerente con gli stakeholder, come clienti, dipendenti e azionisti (Xie e Boggs, 2006). Un marchio di successo è sostenuto da missioni e valori aziendali chiari, definiti dall'alta direzione per guidare le operazioni di tutti i dipartimenti (Abratt e Kleyn, 2011). La visione e la cultura del marchio, il posizionamento, la personalità, le relazioni e la presentazione sono componenti chiave del branding aziendale che costruiscono l'identità del marchio (Harris e Chernatony, 2001). Le quattro dimensioni interconnesse del *corporate branding* sono a) nome, b) immagine, c) reputazione e d) fedeltà dell'azienda, che insieme contribuiscono a consolidare la posizione competitiva dell'impresa sul mercato (Souiden et al., 2006).

Il marketing e il branding non sono solo strumenti per attrarre clienti, ma anche per mantenere una relazione duratura con essi, creando un legame emotivo che va oltre il semplice acquisto di un prodotto o servizio. La capacità di un'impresa di comunicare efficacemente i propri valori e la propria visione attraverso il brand rafforza la sua posizione di mercato e costruisce una solida reputazione. Inoltre, in un contesto globale e altamente competitivo, la gestione strategica del brand diventa essenziale per differenziarsi e per conquistare la fiducia dei consumatori. L'integrazione del marketing e del branding nelle strategie aziendali non solo facilita l'attrazione di nuovi clienti, ma favorisce anche la fidelizzazione, assicurando una base solida per la crescita e il successo a lungo termine dell'impresa.

1.3.4 Globalizzazione e internazionalizzazione

Negli ultimi cinque decenni, l'economia mondiale ha subito trasformazioni significative caratterizzate dalla crescente internazionalizzazione e dall'evoluzione della globalizzazione. Questi processi distintivi hanno cambiato radicalmente il contesto in cui operano le aziende, influenzando in modo determinante la loro efficienza e competitività (Juščius e Lekavičienė, 2007). L'internazionalizzazione comporta l'estensione delle attività economiche oltre i confini nazionali, mentre la globalizzazione implica l'integrazione funzionale di tali attività disperse a livello internazionale, creando un contesto di interdipendenza economica globale (Juščius e Lekavičienė, 2007). Il passaggio da un modello di produzione industriale a uno imprenditoriale ha portato a una riduzione dell'occupazione nel settore manifatturiero e un aumento dell'importanza del settore dei servizi. Questo cambiamento è stato innescato proprio dalla globalizzazione, alimentata da cambiamenti politici e dalla rivoluzione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, che hanno ridotto le distanze percepite e modificato le pratiche produttive e organizzative delle aziende (Colantone e Sleuwaegen, 2007).

La globalizzazione ha imposto alle imprese di competere non solo per vantaggi competitivi a breve termine, ma anche di rispondere prontamente alle sfide per mantenere la competitività a lungo termine nei mercati globali (Etemad e Wright, 2003). Questo contesto richiede alle imprese di adottare politiche imprenditoriali che considerino la dimensione internazionale delle loro operazioni. L'integrazione economica offre nuove opportunità commerciali e facilita l'ottimizzazione delle catene di fornitura, ma aumenta anche la pressione competitiva sulle imprese nazionali (Colantone e Sleuwaegen, 2007).

Frobel et al. (1980) nella sua teoria della nuova divisione internazionale del lavoro evidenzia come le economie avanzate abbiano mantenuto funzioni ad alta intensità di conoscenza, mentre le funzioni standardizzate a bassa qualificazione siano state trasferite ai Paesi meno sviluppati.

Le imprese che riescono a sfruttare i vantaggi comparativi sui mercati globali, sia per i beni intermedi che per quelli finali, dimostrano una maggiore capacità di sopravvivenza. Le aziende devono adottare un approccio globalmente proattivo, riconoscendo e cogliendo le opportunità offerte dal commercio internazionale (Colantone e Sleuwaegen, 2007).

L'internazionalizzazione è spesso un processo lento e graduale, in cui le competenze sviluppate nei mercati locali vengono trasferite alle unità estere, come filiali di distribuzione o produzione (Pleitner, 1997).

L'*outsourcing* consente di ridurre i costi del lavoro e aumentare l'efficienza grazie alla specializzazione e all'approvvigionamento esterno di una parte delle attività aziendali (Cronin et al., 2004). Le aziende che ricorrono a questa pratica internazionalizzate tendono a mostrare una migliore performance aziendale, sfruttando le economie di scala e la maggiore varietà di servizi disponibili nei mercati internazionali (López Morales, 2020). La pratica di *outsourcing* risulta ancora più importante nel caso dell'industria dell'abbigliamento e delle calzature causa della natura altamente competitiva e globale di questo settore. Queste aziende spesso dipendono dalla produzione in massa e dalla gestione efficiente della catena di approvvigionamento per mantenere prezzi competitivi e soddisfare la domanda dei consumatori. L'*outsourcing* consente alle aziende di concentrarsi sul design, sul marketing e sulla distribuzione, mentre la produzione fisica dei prodotti può essere affidata a fornitori specializzati in paesi con costi del lavoro inferiori. Inoltre, l'*outsourcing* permette alle aziende di risparmiare sui costi di capitale, riducendo la necessità di investimenti in impianti e macchinari. Questo è particolarmente vantaggioso in un settore dove la capacità di produzione

deve essere facilmente adattabile alla stagionalità e alle fluttuazioni della domanda.

Come rilevato da Jansson (2005), le imprese che completano con successo il processo di internazionalizzazione diventano multinazionali mature, capaci di navigare efficacemente nelle complessità dell'economia globale.

1.3.5 Sostenibilità

Lo sviluppo sostenibile è un concetto dinamico che richiede una comprensione approfondita delle interazioni complesse tra fattori ecologici, sociali ed economici a vari livelli, dal locale al globale. Con l'industria che funge da motore principale della crescita socioeconomica, la consapevolezza ecologica e sociale in aumento tra gli imprenditori ha condotto a un cambiamento di paradigma: dalle pratiche tradizionali a quelle sostenibili, che integrano obiettivi sociali ed ecologici con la massimizzazione dei profitti (Haldar, 2019). Le innovazioni e l'imprenditorialità orientate alla sostenibilità giocano un ruolo cruciale nel raggiungimento di benefici economici, ecologici e sociali, introducendo prodotti e servizi ecologicamente superiori ed economicamente validi. Questo approccio si fonda intenzionalmente sui tre pilastri dello sviluppo sostenibile: economico, sociale e ambientale (Elkington, 1999).

Gli imprenditori orientati alla sostenibilità non si limitano a introdurre nuovi prodotti e servizi, ma promuovono modalità organizzative e tecnologiche che mirano a ridurre l'impatto ambientale e migliorare la qualità della vita (Schaltegger e Wagner, 2011). La responsabilità sociale d'impresa (CSR) rappresenta un fenomeno più ampio, in cui le imprese si impegnano in azioni che promuovono il bene sociale, al di là degli interessi dell'impresa e dei requisiti legali (McWilliams e Siegel, 2011). L'imprenditorialità sostenibile, quindi, vede i leader aziendali spinti dalla coscienza ambientale e sociale a creare imprese che generino valore

ambientale, economico e sociale sin dall'inizio, piuttosto che incorporare pratiche sostenibili in fasi successive della produzione (Haldar, 2019). Questo approccio olistico implica che le imprese non solo perseguono obblighi economici e legali, ma si assumono anche responsabilità nei confronti della società che vanno oltre tali obblighi (McGuire, 1963). L'obiettivo è creare valore per la società e risolvere problemi sociali attraverso la realizzazione di imprese economicamente redditizie, che promuovano valore ambientale e sociale (Haldar, 2019). In questo modo, la sostenibilità diventa parte integrante della strategia aziendale, contribuendo a un futuro più equo e rispettoso dell'ambiente, in cui le imprese giocano un ruolo chiave nel promuovere uno sviluppo armonioso e duraturo.

1.3.6 Gestione fiscale

La gestione fiscale rappresenta un aspetto cruciale e complesso per le imprese, integrando il contratto sociale in cui, in cambio delle tasse pagate, i contribuenti usufruiscono di beni e servizi pubblici come strade e istruzione (Rogers, 1963). Nell'era della globalizzazione e della mobilità dei capitali, la tassazione ha acquisito ulteriori livelli di complessità. I Paesi devono considerare non solo i propri sistemi fiscali, ma anche quelli internazionali, poiché le multinazionali operano su scala globale. Gli imprenditori, infatti, sono soggetti a numerose imposte, la cui aliquota varia a seconda dei guadagni dell'azienda e della sua forma organizzativa (Asoni e Sanandaji, 2014).

Una delle principali sfide per i governi contemporanei è decidere come tassare il reddito delle società multinazionali: adottare un sistema territoriale, che tassa il reddito nel luogo di produzione, o un sistema mondiale, che tassa il reddito nel paese di residenza della società (Deák, 2004). La scelta di un sistema piuttosto che un altro ha implicazioni

significative, poiché i redditi d'impresa sono spesso sotto dichiarati, contribuendo al divario fiscale degli Stati Uniti (Fernandez-Bastidas, 2023).

L'elusione fiscale, che non viola la legge ma la sfrutta, è un problema crescente alimentato dalle multinazionali attraverso complessi schemi di contabilità *offshore* (Deák, 2004; Doyle, 2019). Le multinazionali, sfruttando le scappatoie fiscali internazionali e tecniche di trasferimento del reddito, possono ridurre drasticamente il loro onere fiscale effettivo, a scapito del benessere economico globale. Questo comportamento priva i governi delle entrate fiscali necessarie, aumentando il carico fiscale sui cittadini delle classi operaia e media (Doyle, 2019). La mancanza di un consenso uniforme tra le nazioni su un sistema fiscale unico crea ulteriori opportunità di sfruttamento, accresciute dalle complessità delle leggi fiscali specifiche di ciascun paese.

Un esempio di questo tipo pratiche fiscali è il *transfer pricing*, una tecnica utilizzata dalle multinazionali per spostare i redditi guadagnati in giurisdizioni ad alta tassazione verso paradisi fiscali. Le piccole isole caraibiche come le Isole Cayman e le Bahamas sono noti paradisi fiscali, ma anche Paesi europei come Paesi Bassi, Irlanda e Lussemburgo giocano un ruolo significativo (Doyle, 2019). Il piano di elusione fiscale di Nike illustra chiaramente come il *transfer pricing* permetta di trasferire artificialmente i profitti tra le filiali internazionali per minimizzare l'onere fiscale (Doyle, 2019).

La gestione fiscale è un campo complesso e vitale per le imprese, influenzato dalla globalizzazione e dalla mobilità dei capitali. Le decisioni sui sistemi di tassazione e le pratiche di elusione fiscale delle multinazionali hanno implicazioni profonde non solo per i bilanci aziendali, ma anche per le finanze pubbliche e l'equità economica a livello globale. La comprensione e la regolamentazione efficace di queste

dinamiche sono essenziali per garantire che le imprese contribuiscano equamente al contratto sociale di cui beneficiano.

2. Nike: le origini

Nel seguente capitolo sarà esaminata la genesi dell'azienda Nike, con un focus sugli inizi della sua attività. In seguito, verrà analizzata l'evoluzione e la crescita dell'azienda nei decenni successivi, prestando attenzione ai cambiamenti e alle trasformazioni avvenute nel corso degli anni 2000. Durante questo percorso, saranno evidenziate le tappe fondamentali e le innovazioni che hanno segnato la storia dell'azienda. Il capitolo si concluderà con una riflessione sulle risorse che hanno contribuito allo sviluppo e al successo continuativo di Nike nel tempo.

2.1 La creazione: dalla *Blue Ribbon Sports* alla Nike

Nike, Inc., multinazionale americana di calzature, abbigliamento e accessori sportivi, ha visto la luce nel 1964, grazie alla collaborazione di Phil Knight e Bill Bowerman. Knight, un ex atleta e universitario specializzato nelle corse a distanza, ebbe l'opportunità di conoscere Bowerman durante i suoi anni all'Università dell'Oregon, dove quest'ultimo ricopriva il ruolo di allenatore di atletica leggera³. L'idea di creare Nike prese forma mentre Knight si dedicava alla sua tesi di Master presso l'Università di Stanford, quando intravide un'opportunità per le scarpe giapponesi di sfidare la posizione dominante detenuta dalle marche tedesche, così come già avvenuto nel settore delle macchine fotografiche (Kim, 2020).

³Fonte: <https://www.britannica.com/topic/Nike-Inc>

Durante il suo soggiorno in Giappone, Knight stabilì un accordo importante con Onitsuka Tiger, un rinomato produttore di calzature sportive, noto oggi come ASICS. Il dialogo con Tiger fu fluido e proficuo, culminando in una partnership di successo tra le due aziende. È da notare che proprio durante il primo incontro con Tiger, Knight concepì il nome della sua prima impresa, *Blue Ribbon Sports* (Knight, 2016). Prima del suo ritorno in Oregon nel 1963, Knight intraprese un lungo viaggio che lo portò attraverso diverse nazioni e continenti. Visitò Hong Kong, le Filippine, il Vietnam, l'India, l'Himalaya, la Turchia, l'Italia, la Germania, la Grecia e molti altri luoghi ancora. Queste esperienze, come riportato nella sua biografia (Knight, 2016), contribuirono significativamente alla sua crescita personale e alla formazione della sua visione imprenditoriale globale.

Nel 1964 quando arrivarono i primi campioni di scarpe *Tiger*, Bowerman non solo si dimostrò molto soddisfatto della qualità delle scarpe giapponesi, ma manifestò anche interesse a diventare socio della società *Blue Ribbon Sports*. Senza esitazione, Bowerman e Knight ordinarono 300 paia di scarpe Tiger e iniziarono a venderle dalle loro auto durante le gare di atletica delle scuole superiori (Kim, 2020). Questo momento segnò l'inizio della carriera imprenditoriale di Knight. In poco tempo, le scarpe trovarono acquirenti, evidenziando una chiara domanda per queste alternative più economiche, ma di alta qualità, rispetto alle Adidas e alle Puma che dominavano il mercato (Meyer, 2014). Questo audace inizio testimonia la determinazione alla visione di Knight e Bowerman, che con passione e intraprendenza hanno trasformato un iniziale semplice interesse per le scarpe sportive in un'attività ad alto potenziale redditizio.

Knight e Bowerman avevano ruoli distinti all'interno dell'azienda: mentre Knight si dedicava principalmente all'aspetto commerciale, Bowerman era il responsabile della progettazione delle scarpe, essendo l'esperto tecnico del duo. Guidato da un forte interesse per l'ottimizzazione delle

scarpe da corsa, Bowerman sperimentava costantemente nuovi modelli, acquisendo tecniche da un calzolaio locale (Meyer, 2014). Nel 1965, Bowerman presentò un innovativo modello di scarpa all'azienda Tiger, progettato per fornire un supporto ottimale ai corridori. Questo design comprendeva una suola interna ammortizzata, una gomma spugnosa morbida nell'avampiede e nella parte superiore del tallone, e una gomma spugnosa dura nella parte centrale del tallone, completato da una suola in gomma rigida (Moore, 1994). Questa scarpa si rivelò non solo un grande successo, ma anche una fonte di tensione tra la *Blue Ribbon Sports* e il suo fornitore giapponese. La scarpa debuttò sul mercato nel 1967, conquistando rapidamente il pubblico grazie al suo design confortevole, resistente ed elegante. Tuttavia, Tiger iniziò a sostenere che la società americana stava commercializzando una versione propria delle Tiger Cortez, mentre Knight accusò l'azienda giapponese di tentare il sabotaggio della *Blue Ribbon Sports* (Parker, 2016). Questa prima controversia ha rafforzato sicuramente la determinazione dei co-fondatori, spingendoli nel perseguire la loro visione e consolidare ulteriormente la loro posizione. Nel 1971, Knight e Bowerman ruppero l'accordo con Tiger e cambiarono il nome in *Nike*. Inizialmente Phil Knight aveva pensato di chiamare l'azienda "Dimension 6", ma Jeff Johnson, il primo impiegato assunto da Knight e Bowerman, suggerì il nome "Nike" dopo aver avuto un sogno in cui appariva la dea greca della vittoria, Nike (Meyer, 2014). La scelta del nome Nike si rivelò profetica, simboleggiando l'ambizione della neonata azienda di ispirare e supportare gli atleti nella ricerca della vittoria e dell'eccellenza.

2.2 I primi decenni di Nike – dagli anni '70 agli anni '90

A seguito a una causa legale promossa da Tiger, una sentenza finale ha stabilito che entrambe le aziende potevano commercializzare le rispettive

versioni del modello (Meyer, 2014): questa decisione ha portato a un successo di vendite per la stessa sneaker prodotta dalle due aziende, Nike Cortez e della Tiger Corsair.

Il passaggio da *Blue Ribbon Sports* a Nike avviene il 30 maggio 1971⁴. Poco dopo, Bowerman concepì l'innovativo design della suola a "waffle". Mentre cercava un modo per migliorare la trazione delle scarpe da corsa, l'allenatore notò le scanalature del waffle che gli preparava la moglie e si chiese come sarebbe stato se fossero capovolte. Bowerman versò l'uretano fuso nella sua piastra per waffle e, con l'ausilio di un'altra piastra e di uno spray, creò la sua suola ideale, dando vita all'iconica "Waffle Trainer" (Moore, 1994). Pochi anni dopo il suo lancio, la Waffle trainer divenne la scarpa da allenamento più venduta negli Stati Uniti nel 1974, come osservato da Wasserman e Anderson (2012).

Il primo brevetto Nike, depositato il 30 agosto del 1974, descrive una scarpa da atletica progettata per l'uso su campi artificiali. Questa scarpa presenta una tomaia composta da tre strati: uno strato esterno in tessuto di nylon tricot, uno strato intermedio in poliuretano espanso e uno strato interno in tessuto sintetico poroso. La suola è stata migliorata con l'introduzione di tacchetti integrali a forma di poligono, che forniscono bordi di presa che migliorano la trazione. Grazie a questa innovativa struttura, la scarpa è significativamente più leggera rispetto alle scarpe da calcio tradizionali in pelle, pesando circa la metà. Inoltre, offre un elevato comfort e può essere utilizzata in condizioni di tempo umido senza subire danni⁵. Dunque, al design innovativo Nike affianca un'attenzione particolare alla funzionalità e al comfort, rendendo la scarpa non solo performante ma anche comoda per gli atleti.

Va tenuto presente che in questo periodo storico, la fase di pre-assemblaggio e l'assemblaggio finale delle scarpe Nike si erano

⁴ Fonte: [https://it.wikipedia.org/wiki/Nike_\(azienda\)](https://it.wikipedia.org/wiki/Nike_(azienda))

⁵ Fonte: <https://www.firstversions.com/2015/06/nike-shoes.html>

localizzate in Giappone, mentre le attività di R&S erano condotte negli Stati Uniti, presso la sede di Beaverton, nell'Oregon (Donaghu e Barff, 1990). La decisione di avviare il processo di brevettazione delle proprie innovazioni era estremamente strategica, permettendo all'azienda di proteggere e valorizzare i suoi investimenti in R&S e consolidando così la sua posizione competitiva nel mercato globale.

Durante gli anni '70, Nike ha rivoluzionato il settore delle scarpe e dell'abbigliamento sportivo, trasformando gli atleti più famosi in icone del marketing (Morris, 2013), e potenziando la sua strategia di marketing. Questo decennio ha segnato la crescita significativa per Nike in termini di vendite e presenza globale: nel 1974, l'azienda ha registrato vendite per 5 milioni di dollari, aveva una squadra di 250 dipendenti e ha iniziato a espandere le sue operazioni a livello internazionale, stabilendosi anche in Canada e Australia (Reference for Business, 1995). Con l'ingresso nei mercati nel 1977 e sudamericani nel 1978, le vendite internazionali hanno ulteriormente incrementato e Nike è diventata rapidamente il leader delle calzature sportive negli Stati Uniti, superando il rivale Adidas (Strasser e Becklund, 1993).

Nel corso degli anni '80, l'attività fisica ha acquisito un ruolo sempre più centrale come forma di svago e socializzazione, portando le calzature e l'abbigliamento sportivo ad attirare l'interesse del mondo della moda. In questo contesto, Nike ha evoluto la sua focalizzazione iniziale, passando dallo sviluppo di abbigliamento esclusivamente per atleti seri a modelli che coniugano moda e funzionalità (Hennessy, 2012). Durante questo decennio, Nike ha consolidato la sua strategia imprenditoriale puntando sull'innovazione e marketing. Nel 1988, l'azienda ha lanciato la campagna pubblicitaria iconica "Just Do It", che ha riscosso un enorme successo e ha contribuito a definire l'identità del marchio Nike, incentrata sulla determinazione, la perseveranza e il successo sportivi (The Brand Hopper, 2023). Grazie a prodotti innovativi come le scarpe Nike Air e alla

crescita del mercato internazionale, le vendite di Nike sono aumentate a 3 miliardi di dollari nel 1991, rispetto ai 2 miliardi dell'anno precedente (Reference for Business, 2003). Inoltre, Nike ha ampliato costantemente la sua attività e diversificato la sua linea di prodotti attraverso diverse acquisizioni, tra cui le aziende *Cole Haan* nel 1988, venduta poi nel 2012, e *Canstar Sports, Inc.* nel 1994, successivamente rinominata *Bauer* e venduta nel 2008⁶. Nike riuscì inoltre a superare il concorrente *Reebok* negli Stati Uniti e stava guadagnando rapidamente terreno su Adidas nel mercato europeo; non solo ottenne successi nei suoi sforzi di espansione internazionale, ma ebbe anche risultati significativi in specifiche categorie di prodotti, in particolare nella divisione scarpe e abbigliamento femminile (Childs e Jin, 2018).

Nonostante siano stati decenni di notevole crescita, evidenziando l'efficacia della strategia imprenditoriale focalizzata sull'innovazione e sul marketing, caratterizzati da una significativa espansione globale e da un incremento costante delle vendite anno dopo anno, è importante sottolineare che si sono manifestate le prime grandi sfide. Queste sfide hanno riguardato l'adattamento al mercato degli altri sport e le critiche relative alle condizioni di lavoro, tematiche che saranno approfondite nel terzo capitolo.

2.3 Il nuovo millennio

Con l'avvento del nuovo millennio, Nike ha intensificato il suo impegno tecnologico, concentrando la sua attenzione nello sviluppo, produzione e commercializzazione di accessori avanzati per lo sport. Tra questi, spiccano i cardiofrequenzimetri portatili e le bussole da polso ad alta quota⁷. Nei primi anni 2000, l'azienda ha proseguito nella sua incessante

⁶ Fonte: <https://www.britannica.com/topic/Nike-Inc>

⁷ Fonte: <https://www.britannica.com/topic/Nike-Inc>

ricerca di innovazione, espandendo la gamma di prodotti (The Brand Hopper, 2023). Questo periodo ha visto il lancio di innovativi modelli di scarpe come le *Shox*, con un sistema di ammortizzazione a molla, e le *Nike Free*, progettate per offrire movimenti e flessibilità più naturali. Parallelamente, Nike ha iniziato a integrare la sostenibilità nei suoi principi guida. Nel 2011, l'azienda ha rafforzato il suo impegno verso la riduzione dell'impatto ambientale e il miglioramento delle condizioni nelle proprie fabbriche (The Brand Hopper, 2023). Un altro importante passo in questa direzione è stato il lancio nel 2012 della linea *Flyknit*, caratterizzata dall'utilizzo di un unico filo per creare una scarpa leggera e senza cuciture. Questi sforzi combinati dimostrano l'approccio di Nike, che unisce innovazione tecnologica e responsabilità sociale e ambientale. Durante questo decennio, Nike ha accentuato la presenza sui social networks introducendo la piattaforma Nike+. Questa innovativa piattaforma non solo permetteva ai corridori di monitorare i propri progressi e ricevere *coaching* personalizzato da esperti di fitness, ma anche di condividere le proprie statistiche e ricevere messaggi motivazionali da amici e atleti d'élite (Nike, 2016). Estendendo il successo di Nike+ oltre la corsa, l'azienda ha lanciato Nike+ Football, Nike+ Basketball e Nike+ Training, ciascuno progettato per interagire con specifiche comunità sportive attraverso siti web e strumenti interattivi dedicati (Piskorski e Johnson, 2014), offrendo esperienze uniche ai membri. Parallelamente all'integrazione di Nike+ nei social network, Nike ha investito significativamente per rafforzare la sua presenza su piattaforme chiave come Instagram, Facebook e Twitter. Questo impegno strategico ha amplificato la visibilità del brand e ha sicuramente facilitato l'*engagement* con una vasta gamma di consumatori, consolidando ulteriormente la sua posizione di leader nel mondo dello sport e dell'innovazione tecnologica.

Inoltre, durante questi anni, Nike ha continuato la sua strategia di diversificazione del suo portafoglio marchi per ampliare la sua presenza in segmenti del mercato specifici. Nel 2002, l'acquisizione di Hurley e l'anno successivo di Converse hanno permesso all'azienda di rivolgersi al mercato giovanile, rinvigorendo l'interesse verso il brand Nike in quel segmento. Nel 2005, Nike ha esteso a Converse lo strumento di personalizzazione NikeID (Childs e Jin, 2018), estendendo a un suo marchio acquisito una delle più importanti innovazioni. Nel 2008, l'acquisizione di *Umbro*, specializzata in abbigliamento e attrezzature sportive, ha ulteriormente ampliato la sua offerta. Nel 2004, con l'acquisizione di *Starter*, Nike ha avuto l'opportunità di espandere la sua presenza nei canali di distribuzione attraverso grandi magazzini discount, permettendole di raggiungere un nuovo segmento di consumatori orientati al rapporto qualità-prezzo (Reference for Business, 2003). Queste strategie di acquisizione non solo hanno diversificato il portfolio di Nike, ma hanno anche aperto nuove opportunità di mercato, consolidando la sua posizione nel settore sportivo.

Grazie all'incessante impegno di Nike nell'innovazione dei suoi prodotti, l'azienda ha registrato un aumento delle vendite in modo costante. Nel 2014, le vendite hanno toccato quasi i 28 miliardi di dollari, confermando la posizione di Nike come il marchio di maggior valore nel panorama sportivo (Nazario e Roach, 2015). Questo successo è frutto dell'innovazione tecnologica e delle capacità dell'azienda di comprendere e soddisfare le esigenze in continua evoluzione dei consumatori.

2.4 Le risorse di sviluppo

Nell'ambito del modello interattivo di formazione dell'imprenditorialità, i fattori determinanti includono le condizioni di mercato, la disponibilità di risorse, il contesto istituzionale, i fattori di predisposizione e il contesto

sociale. Analizzando le condizioni di mercato che hanno favorito l'emergere imprenditoriale di Nike, come esaminato da Donaghu e Barff (1990), negli anni '80 vi fu un crescente interesse da parte degli americani verso il benessere fisico e l'attività sportiva. Questo fenomeno ha generato una domanda crescente di calzature sportive, sia da parte degli atleti professionisti che del pubblico generale, trasformando le scarpe in un elemento distintivo e di stile. Il panorama industriale degli anni '80 si è caratterizzato per la sua elevata competitività, sia aziende consolidate che nuovi entranti che cercavano di conquistare una fetta di questo mercato in rapida espansione. La dinamicità del settore è stata amplificata dalla velocità con cui i prodotti venivano lanciati sul mercato e dalla prontezza con cui i concorrenti adottavano e replicavano le innovazioni introdotte dai rivali.

In questo contesto fervido di opportunità e sfide, Knight e Bowerman, mossi dalla loro passione per lo sport e da una acuta sensibilità imprenditoriale, hanno saputo collocarsi in modo strategico in questo mercato in crescita. Tra il 1979 e il 1989, Nike ha registrato una crescita esponenziale del fatturato annuo, passando da 149 milioni di dollari a 1,7 miliardi (Donaghu e Barff, 1990): un incremento strettamente correlato all'espansione del mercato statunitense.

Parallelamente alle condizioni di mercato favorevoli, la disponibilità di risorse si è rivelata cruciale nel processo di formazione imprenditoriale di Nike. Sebbene l'investimento iniziale di Knight e Bowerman fosse modesto, ammontante a soli 1000 dollari, con 500 dollari ciascuno (Carbasso, 2010), e nonostante le difficoltà incontrate nel convincere potenziali investitori, i due imprenditori hanno potuto contare su risorse di capitale umano di elevata qualità. In particolare, il fornitore giapponese ha fornito competenze e *know-how* fondamentali per assicurare la qualità dei prodotti nelle fasi iniziali dell'attività. Successivamente, con l'istituzione del *Nike Sport Research Lab*, è stata posta un'attenzione particolare alla

valorizzazione dei ricercatori di spicco nel settore. Va infine sottolineato il ruolo fondamentale dei due fondatori: Phil Knight, dotato di una visione imprenditoriale e di uno spirito innovativo, e Bill Bowerman, sperimentatore e innovatore che ha saputo applicare conoscenze e tecniche acquisite da artigiani locali.

Nel quadro del modello, un altro elemento chiave è rappresentato dal contesto istituzionale circostante, il quale si articola attraverso normative e politiche, attori individuali e collettivi, nonché le istituzioni che fungono da intermediari nelle interazioni tra le organizzazioni (Glückler e Bathelt, 2017). Nel contesto storico in cui è emersa Nike, è essenziale considerare che sia gli Stati Uniti, che il Nord America in generale, l'Europa Occidentale e il Giappone, erano immersi in un periodo di notevole prosperità economica, nonostante l'impatto della crisi energetica del 1973. Particolarmente rilevante è stato il clima di deregolamentazione e liberalizzazione economica che ha caratterizzato gli Stati Uniti, culminato con l'adozione delle politiche economiche reaganiane durante gli anni '80. Queste politiche, conosciute come "Reaganomics", hanno prodotto un impatto significativo sulle grandi imprese statunitensi, promuovendo la riduzione delle aliquote fiscali sul reddito e sui guadagni da capitale, nonché una diminuzione dell'intervento regolamentare da parte del governo. In parallelo, è emerso un contesto di stabilità sociale sostenuto da un elevato grado di istituzionalizzazione⁸, che ha contribuito a consolidare un ambiente favorevole all'attività imprenditoriale e all'espansione delle imprese come Nike.

L'altro elemento costitutivo del modello interattivo di formazione dell'imprenditorialità sono i fattori di predisposizione. A livello individuale, si evidenzia la mentalità vincente di Knight, il suo modo innovativo di pensare alla vendita delle scarpe, la sua implacabile sete di

⁸ Si rimanda a *Ordine politico e cambiamento sociale* di S.P. Huntington, 2009, per approfondimenti su grado di istituzionalizzazione.

successo. Egli stesso nella sua biografia ha posto l'accento sul fatto che le sue esperienze di vita, i viaggi, l'università, hanno aiutato la formazione del suo spirito imprenditoriale. Bowerman invece, era la figura che rappresentava l'expertise e la conoscenza tecnica delle scarpe atletiche. La sua esperienza pregressa e la sua vasta rete di contatti sono stati fondamentali nella capacità di scoprire e sfruttare opportunità imprenditoriali nel settore delle calzature sportive. Il suo background nella tecnologia delle scarpe e il suo approccio innovativo alla progettazione hanno migliorato la sua capacità di valutare informazioni e creare modelli innovativi. Knight e Bowerman incarnano perfettamente l'interazione tra fattori di predisposizione individuali e l'intenzione pianificata di avviare un'impresa. I loro atteggiamenti favorevoli e il contesto positivo in cui operavano hanno rafforzato la loro determinazione a fondare e gestire con successo le loro aziende nel mercato delle calzature.

Il contesto sociale è un ultimo fattore del modello. Le reti sociali hanno permesso un ottimale intreccio e mobilitazione delle risorse; prima di tutto la relazione sociale studente-coach tra Knight e Bowerman e la fiducia esistente tra i due. La fiducia di Knight nell'expertise e nelle capacità tecniche del coach, e la fiducia di Bowerman nella visione e nello spirito imprenditoriale di Knight sono state fondamentali. Bowerman ha riconosciuto la potenzialità dell'idea di Knight, creando una solida base per la collaborazione. Inoltre, le iniziali relazioni con i fornitori giapponesi, instaurate da Knight durante il suo viaggio in giro per il mondo hanno ulteriormente rafforzato le fondamenta dell'impresa. È importante sottolineare che il contesto sociale locale è stato rilevante nella fase di formazione di Nike: i primi acquirenti delle scarpe furono proprio i cittadini, gli studenti, gli amici di Beaverton.

Il successo di Nike è il risultato di un complesso intreccio di fattori personali, sociali, istituzionali e di mercato che hanno interagito sinergicamente per creare un ambiente favorevole alla nascita e alla

crescita dell'azienda. La combinazione delle capacità imprenditoriali di Knight, delle competenze tecniche di Bowerman, delle condizioni di mercato favorevoli degli anni '80, delle reti sociali efficaci e delle politiche economiche incentivanti ha permesso a Nike di evolversi da una piccola *start-up* in un leader globale nel settore delle calzature e dell'abbigliamento sportivo.

3. La strategia di sviluppo imprenditoriale di Nike

3.1 L'approccio vincente

Nel precedente capitolo è stata illustrata la storia e il percorso di creazione dell'azienda Nike, i primi anni e le risorse di sviluppo. Nel capitolo precedente l'attenzione è stata rivolta all'identificazione ed analisi degli aspetti della struttura di opportunità (condizioni del mercato, disponibilità di risorse e contesto istituzionale) e delle caratteristiche di gruppo e individuali (fattori di predisposizione e il contesto sociale) del modello interattivo di formazione dell'imprenditorialità riferite al preciso contesto della multinazionale Nike. Nel seguente capitolo, l'analisi sarà concentrata sul cuore del modello, ossia le strategie imprenditoriali. Queste emergono dall'interazione tra la struttura di opportunità e le caratteristiche di gruppo e individuali, fungendo da motore di sviluppo per l'azienda. È tramite la strategia imprenditoriale che un'azienda si afferma, prospera e si distingue dalle altre nel suo settore, creando nuovi prodotti e attrarre così nuovi consumatori.

Comprendere la strategia imprenditoriale di Nike e delineare i suoi principali fattori è fondamentale per cogliere il motivo del suo enorme successo e della sua posizione di *leadership* nel settore delle calzature e abbigliamento sportive. Nel seguente paragrafo verranno illustrati e analizzati gli elementi principali della strategia imprenditoriale Nike:

l'innovazione e la tecnologia, le tecniche di marketing, il *brand*, l'internazionalizzazione e la globalizzazione, la sostenibilità ambientale e sociale. Al termine del paragrafo, verrà esposto un approfondimento sul fatturato dell'azienda, offrendo una riflessione del suo stato finanziario.

3.1.1 Innovazione e tecnologia

Attualmente, l'azienda si posiziona come uno dei leader indiscussi nel suo settore, ma nel 1964, quando fu fondata con il nome di *Blue Ribbon Sport*, Nike fece il suo ingresso in un mercato già popolato da giganti, come *NewBalance*, *Puma*, *Adidas* e *Reebok*, i quali operavano rispettivamente dal 1906, 1948, 1949 e 1958. Inoltre, Nike cominciò la sua attività come semplice rivenditrice di calzature sportive di qualità prodotte in Giappone, importate e rivendute su suolo americano. In seguito alla querelle con il fornitore giapponese e la decisione di gestire direttamente l'intero processo produttivo, Nike mise a punto la sua strategia per raggiungere i suoi *competitors*, differenziarsi da essi e superarli.

A portare l'azienda a livelli mai raggiunti prima d'ora da nessun'altra, è stato porre al centro della strategia imprenditoriale l'innovazione e la tecnologia. Queste due sono i capisaldi dell'approccio gestionale di Nike; il *mantra* comune che corre da anni nei corridoi dell'azienda è proprio "innovate or die" (Burton, 2002).

Per consolidare la posizione come leader mondiale nell'industria, Nike ha investito un'ingente quantità di risorse umane e finanziarie in R&S. Nel 1980 istituì a Beaverton, in Oregon, presso la sede principale dell'azienda, il *Nike Sport Research Lab* (NSRL), un centro dedicato alla R&S che svolge un ruolo chiave nell'innovazione e sviluppo dei prodotti Nike. Ancora oggi, il NSRL mantiene la sua ubicazione presso il centro fisico e filosofico della multinazionale, perpetuando il legame con i primi "mattoni" messi da Bowerman e Knight. Tale persistenza attesta

l'inequivocabile centralità dell'innovazione all'interno dell'azienda, ma anche una scelta strategica: decentralizzare un'attività così cruciale come la R&S avrebbe potuto essere rischioso.

Nike impiega tecnologie all'avanguardia e si affida a ricercatori esperti per raccogliere dati e *insights* fondamentali che costituiscono la base per lo sviluppo dei prodotti innovativi Nike (Kim, 2020). La missione dell'azienda è quella di aiutare gli atleti nella loro performance sportiva per massimizzarla senza subire lesioni e infortuni (Childs e Jin, 2018), e per raggiungere questo scopo, è necessario un costante impegno nella R&S per ideare e successivamente adattare l'innovazione al prodotto destinato al mercato. Nell'NSRL, esperti ricercatori operano in diverse aree, tra cui biomeccanica, fisiologia, ingegneria, fisica e chinesologia (Childs e Jin, 2018), con l'obiettivo di sviluppare prodotti che si adattino alle esigenze più specifiche e all'avanguardia nel settore.

Tra le numerose innovazioni introdotte da Nike nel corso dei decenni, una delle più importanti è stata la tecnologia *Nike Air*, ancora oggi utilizzata nella progettazione e produzione di calzature a distanza di 30 anni dalla sua introduzione. Alla rivoluzionaria suola in schiuma della *Waffle Trainer*, ideata da Bowman, viene affiancata dalla *Nike Air*, caratterizzata dall'iniezione di aria nella suola. L'ammortizzazione dell'aria riduce l'impatto sul piede, offrendo una sensazione di leggerezza simile a "camminare sull'aria" (Nike, 2015). A differenza delle soles in schiuma, quelle ad aria mantengono la loro forma originale dopo l'uso, garantendo un maggiore comfort.

La tecnologia *Shox*, sviluppata dall'NSRL a partire dalla metà degli anni '80 rappresenta un'altra innovazione significativa nel campo delle calzature sportive. Essa consiste in un sistema di ammortizzazione reattiva integrato nel tallone della scarpa, composto da colonne simili a molle. Quando il piede dell'atleta colpisce il terreno, queste colonne si comprimono assorbendo l'impatto e restituendo energia a ogni passo.

Questo sistema offre diversi vantaggi: (a) riduce l'impatto su ogni tipo di superficie proteggendo le articolazioni dell'atleta; (b) aumenta il ritorno di energia a ogni passo, favorendo una maggiore performance, e (c) aiuta a prevenire traumi e infortuni (Jones, 2013).

Nel 2005, Nike lanciò la scarpa da ginnastica *Nike Free*. L'idea alla base di questa scarpa deriva da studi che dimostrano come la corsa a piedi nudi possa ridurre il rischio di infortuni (Nike, 2017). Ispirandosi a questi studi, il NSRL progettò la *Nike Free* come una scarpa minimalista che favorisse i movimenti naturali del piede. Questa innovazione ebbe un impatto significativo nel mondo dello sport, contribuendo alla nascita del movimento del *freerunning*, una branca del *parkour*, e ispirando altre aziende a creare le proprie scarpe minimaliste (Childs e Jin, 2018). Secondo Schumpeter, l'imitazione è strettamente connessa al successo dell'innovazione. Il fatto che altre aziende abbiano creato le proprie scarpe minimaliste inseguendo l'innovazione introdotta da Nike è sicuramente un segno del successo della *Nike Free* e della sua influenza sul mercato.

Nel 2012, Nike ha introdotto una rivoluzionaria tecnologia nel panorama delle calzature sportive: *Flyknit*. La sua peculiarità consiste nella realizzazione di una tomaia aderente e senza cuciture, il 19% più leggera rispetto a modelli simili (Nike, 2012). L'idea progettuale si ispira alla sensazione di una seconda pelle o di un calzino, offrendo un comfort e una vestibilità senza precedenti. L'innovazione *Flyknit* non si limita solo al design del prodotto, ma si estende anche al processo produttivo. Grazie all'utilizzo di tecnologie computerizzate, l'intera tomaia viene tessuta in un unico pezzo e successivamente assemblata alla suola. Al contrario, la produzione di una scarpa tradizionale richiede la cucitura di 37 componenti separati (Childs e Jin, 2018). Questa innovazione ha portato una duplice rivoluzione: da un lato, ha permesso una significativa riduzione dei costi di manodopera e degli sprechi di materiale, con una diminuzione del 66% (Townsend, 2012). Dall'altro, ha inaugurato un

nuovo paradigma del design sostenibile, dimostrando l'impegno di Nike nel coniugare innovazione e responsabilità ambientale. L'implementazione della tecnologia *Flyknit* rappresenta un esempio emblematico dell'innovazione di tipo schumpeteriana, che non si limita al prodotto finale, ma investe anche il processo produttivo, favorendo efficienza, sostenibilità e competitività.

Gli sforzi innovativi di Nike non si limitano alle calzature, il loro prodotto principale e più venduto, ma si estende anche allo sviluppo di materiali avanzati per migliorare le prestazioni atletiche (Diercksmeier, 2011). Un esempio è la tecnologia *Dri-FIT*, concepita per regolare la temperatura corporea durante l'attività fisica, indipendentemente dalle condizioni atmosferiche. Nata negli anni '90 presso il NSRL e perfezionata nel corso dei decenni, la tecnologia *Dri-FIT* ha acquisito popolarità tale da essere applicata non solo alle calzature, ma anche all'abbigliamento sportivo per diverse discipline, come golf e calcio. A oggi, *Dri-FIT* è stata ulteriormente sviluppata e integrata con nuove funzionalità, tra cui la protezione dai raggi ultravioletti, l'aumento della mobilità (nella variante *Dri-FIT stretch*) e la ventilazione mirata per il raffreddamento di specifiche parti del corpo (*Dri-FIT body mapping*) (Nike, 2017a).

L'innovazione della multinazionale si estende anche all'esperienza dei consumatori. Nel 1999, Nike ha lanciato il suo sito di *e-commerce*, introducendo poco dopo il servizio *NikeiD* che permette la personalizzazione online delle scarpe (Childs e Jin, 2018). La creazione del sito aveva anche l'obiettivo di connettersi con i clienti più giovani, dimostrando la capacità dell'azienda di allineare le sue strategie di marketing e produzione alle esigenze del mercato. In questo modo, Nike consolida il legame tra il laboratorio e l'acquisto finale del consumatore. Attraverso la piattaforma di personalizzazione digitale, Nike consente ai clienti di creare scarpe su misura: i consumatori possono scegliere tra oltre 250 modelli di scarpe e modificare vari aspetti del design, come lacci,

fodera, suola, intersuola e logo. Possono inoltre personalizzare i colori, aggiungere cuciture di testo e visualizzare istantaneamente le loro creazioni. L'obiettivo di Nike è di dare ai clienti la possibilità di conferire al prodotto la propria identità. Per garantire la consegna entro le quattro settimane previste, Nike ha migliorato la gestione della catena di approvvigionamento per massimizzare l'efficienza (Salfino, 2017). L'azienda ha inoltre stretto alleanze strategiche con altri attori rilevanti nel settore dell'*e-commerce*, come evidenziato dall'accordo del 2022 con *Zalando*⁹, società tedesca di commercio elettronico.

Nel 1992, Nike ha inaugurato un nuovo paradigma esperienziale per i consumatori con l'apertura del *flagship store NikeTown* a Portland, in Oregon (Childs e Jin, 2018). Il successo del concept ha portato all'implementazione di *store* analoghi a Hong Kong e Londra. A differenza dei negozi tradizionali, i *NikeTown* si configurano come spazi volti a offrire ai clienti non solo accesso ad un'ampia gamma di prodotti, ma anche innovative esperienze di intrattenimento all'interno del punto vendita¹⁰, un concetto all'avanguardia per l'epoca. L'esperienza di acquisto presso un *NikeTown* è stata definita come "un'esperienza sportiva" (Reda, 2017). La concezione e la realizzazione di *store* di questi tipo evidenziano la volontà aziendale di innovare non solo nel campo delle calzature e dei prodotti in generale, ma anche nel settore della vendita al dettaglio e della *customer experience*. I *NikeTown*, infatti, si contraddistinguono per l'unicità del concept: secondo Childs e Jin (2018), nessun altro *competitor* offre un livello di personalizzazione e customizzazione paragonabile.

⁹ Fonte: <https://www.retailinstitute.it/zalando-consolida-la-collaborazione-strategica-con-nike/>

¹⁰ Ad esempio, i clienti avevano l'opportunità di provare le scarpe attraverso una simulazione virtuale di una corsa in Central Park oppure testare i tacchetti su un campo da gioco in erba sintetica. I camerini venivano dotati di un sistema di illuminazione adattabile per ricreare ambienti specifici per diverse attività sportive, come una corsa notturna o una sessione di yoga, e i consumatori avevano la possibilità di personalizzare i prodotti direttamente in negozio mentre esplorano l'assortimento.

Nel 2006, Nike e Apple hanno collaborato per lanciare un nuovo programma rivoluzionario: *NikePlus*. Il programma era progettato per aiutare i consumatori a monitorare i propri progressi e migliorare la propria salute.

L'intuizione alla base di *NikePlus* è nata dal team marketing di Nike e si è concretizzata nel laboratorio NSRL. Gli ingegneri hanno sviluppato un chip, *Nike+*, che poteva essere inserito nelle scarpe Nike. Questo chip permetteva ai consumatori di sincronizzare i dati sulla corsa con i loro *iPod Apple*, monitorando la velocità, la distanza percorsa e le calorie bruciate (Apple, 2006). Le informazioni raccolte da *Nike+* potevano essere caricate e consultate sul sito *NikePlus.com*. Il sito web offriva una piattaforma per interagire, condividere consigli di allenamento e motivarsi reciprocamente (Nike, 2007). *NikePlus* ha dimostrato la capacità di Nike di innovare l'esperienza dei consumatori, favorendo la creazione di una vera e propria rete sociale tra appassionati di fitness. Il successo del programma è stato immediato: dopo solo un anno dal lancio, *Nikeplus.com* è diventato il sito più cliccato dai corridori del mondo (Nike, 2007).

Sulla scia della crescente popolarità degli *smartwatch*, Nike ha sviluppato la sua unità di misura proprietaria, *Nike+ Fuel*, che consente agli utenti di misurare e confrontare tutti i tipi di attività fisica. Questo ha dato a Nike un vantaggio competitivo rispetto ad altri concorrenti (Piskorski, 2014). Gli *smartwatch* sportivi di Nike permettono inoltre ai clienti di tracciare distanze e percorsi di corsa e di dividerli con altri membri della comunità. L'azienda ha continuato a innovare migliorando la qualità dei display, la traspirabilità del cinturino e includendo messaggi motivazionali (Nike, 2017b).

Per proteggere le proprie innovazioni e tecnologie, Nike adotta una politica aggressiva di brevettazione. Ogni anno, l'azienda presenta o ottiene un'impressionante quantità di 19,500 brevetti e domande di

brevetto a livello globale. Questo dato è sorprendente se confrontato con il concorrente *Adidas*, il quale registra un numero significativamente inferiore di brevetti o domande di brevetto, attestandosi intorno ai 2,400 (Low, 2016). Questo impegno verso la protezione intellettuale riflette l'importanza che Nike attribuisce alla difesa delle sue creazioni e alla salvaguardia della propria leadership nell'industria dello *sportswear*.

L'analisi condotta ha permesso di delineare un quadro delle innovazioni e tecnologie introdotte da Nike e il ruolo rilevante della R&S attraverso il NSRL. È opportuno approfondire la riflessione. Sebbene la tecnologia in sé sembri essere il nucleo centrale dell'innovazione di Nike, sostengo che essa vada oltre le semplici innovazioni di prodotto. Come suggerito da Morris (2013), la chiave del successo di Nike risiede nell'applicazione della tecnologia al processo aziendale per ottimizzare il rapporto con i clienti. In quest'ottica, numerose innovazioni Nike sono volte a rafforzare le connessioni sociali con i consumatori, creando un legame indissolubile tra innovazioni di prodotto, quelle digitali e quelle relative all'esperienza. In definitiva, l'innovazione e la tecnologia si configurano come i perni centrali della cultura aziendale di Nike, ed esse ruotano attorno ai tre pilastri di sviluppo del prodotto, marketing ed esperienza dei consumatori.

3.1.2 Le tecniche di *marketing*

Il *marketing* è un pilastro fondamentale della strategia imprenditoriale di Nike. L'azienda concentra la sua strategia di marketing su tre aree chiave: (a) sponsorizzare i migliori atleti con capi di abbigliamento e calzature Nike, (b) realizzare grandi campagne pubblicitarie multicanale e (c) promuovere e alimentare i *social networks* per coltivare una stretta relazione con i clienti (Childs e Jin, 2018).

La sponsorizzazione di atleti di alto profilo come tecnica di marketing ha inizio negli anni '80, sotto la guida dell'allora CEO, Phil Knight. L'idea

era semplice: se i consumatori avessero visto i migliori atleti indossare i prodotti Nike, avrebbero associato il marchio a prestazioni e successo (Strasser e Becklund, 1993). Il primo grande testimonial di Nike fu Micheal Jordan. All'epoca, Jordan era un giovane esordiente della NBA e non aveva mai indossato scarpe Nike. Preferiva Adidas, il principale *competitor* di Nike. Tuttavia, Nike fu in grado di convincerlo a firmare un contratto di sponsorizzazione, che si rivelò un enorme successo.

Nel 1984 è stato siglato il contratto di sponsorizzazione epocale che ha rivoluzionato il marketing sportivo e ha catapultato Nike al vertice dell'industria globale. L'accordo prevedeva un pagamento annuo di 500.000 dollari per cinque anni, oltre a due auto *Mercedes* e scarpe personalizzate (Moore, 2021). Questa mossa si è rivelata un enorme successo: le iconiche scarpe *Air Jordan*, indossate dall'atleta, sono diventate un fenomeno e hanno proiettato il marchio verso il successo. Le vendite delle *Air Jordan* hanno contribuito in modo significativo al rapido incremento del fatturato di Nike, che ha raggiunto i 100 milioni di dollari in un solo anno grazie ad esse. Ancora oggi, le *Jordan* rimangono il *cash cow*¹¹ di Nike, generando un incredibile fatturato di 3,14 miliardi di dollari nel 2019 (Forbes, 2019). Oltre a Micheal Jordan, Nike ha continuato a sponsorizzare numerosi altri atleti di fama mondiale, tra cui Cristiano Ronaldo, Ronaldinho, LeBron James, Rafael Nadal, Roger Federer, Tiger Woods e Jannik Sinner.

Il secondo pilastro della strategia di marketing adottata da Nike consiste nelle campagne pubblicitarie e nell'approccio di segmentazione del mercato. Le campagne pubblicitarie, con la loro creatività e originalità, sono concepite e realizzate da un *team* di comunicazione altamente

¹¹ Il "cash cow" è un prodotto o servizio che fa guadagnare ingenti somme di denaro per un lungo periodo di tempo all'azienda che lo vende; spesso si tratta di denaro che viene utilizzato per sostenere altre attività dell'azienda (fonte: Cambridge Dictionary, consultabile al sito: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/cash-cow>).

qualificato, che fa ampio ricorso alla pubblicità emozionale come propulsore per l'incremento delle vendite (Mahdi et al. 2015).

La prima pubblicità televisiva su scala nazionale avvenne nel 1982, durante la trasmissione della maratona di New York. Da quel momento, Nike ha costantemente puntato su questo tipo di strategia di marketing, estendendo successivamente le campagne anche su Internet e sui *social networks*, per consolidare ulteriormente la presenza in questi nuovi canali comunicativi.

Una delle campagne pubblicitarie più celebri è quella del 1988, che ha dato vita al noto slogan "Just Do It". La pubblicità presentava un uomo anziano di 80 anni che correva ogni giorno per 17 miglia. Questo slogan, semplice e diretto, ha avuto un impatto significativo sugli atleti, che lo hanno adottato come proprio mantra personale (Gianatasio, 2013). L'efficacia delle campagne pubblicitarie si è manifestata chiaramente nell'incremento delle vendite: grazie al lancio della campagna "Dialogue" su stampa e televisione nel 1989, le vendite sono aumentate del 25% tra il 1989 e il 1991, per poi registrare un ulteriore aumento del 68% tra il 1991 e il 1992 (Reference for Business, 2003). Un'altra campagna di grande successo è stata quella del "Find Your Greatness", lanciata durante le Olimpiadi di Londra del 2012. Questa campagna, che ritraeva appassionati di sport "comuni", aveva l'obiettivo di ispirare i consumatori a scoprire la propria grandezza interiore e a celebrare i propri traguardi: un esempio di pubblicità emotiva (Roberson, 2016). Un altro esempio di questo tipo di pubblicità si è verificato nel 2017: lo slogan era "If you have a body, you're an athlete", coniato dal fondatore Bill Bowerman. Questa campagna pubblicitaria trasmette le emozioni delle persone attraverso l'immagine di atleti di varie forme fisiche e abilità, mostrando una vasta gamma di interpretazioni della figura dell'atleta.

Nike implementa la segmentazione del mercato come strategia di marketing, suddividendo la popolazione o il mercato di riferimento in

sottogruppi di consumatori con caratteristiche condivise (Mahdi et al. 2015). Questa suddivisione avviene in base a diversi criteri, tra cui dati demografici, posizione geografica, interessi sportivi, come lo sport praticato o seguito. Successivamente, Nike seleziona il prodotto da promuovere e stabilisce accordi di sponsorizzazione con figure di spicco nell'ambito sportivo, come atleti di fama internazionale, squadre professionistiche e universitarie, soprattutto negli Stati Uniti, oppure il tipo di campagna pubblicitaria da trasmettere e su che tipo di mezzo di comunicazione. Questo approccio consente all'azienda di riconoscere e rispondere alle esigenze e alle preferenze eterogenee dei consumatori. Attraverso una segmentazione del mercato efficace e un adattamento mirato delle strategie di pubblicità e marketing, Nike è in grado di coinvolgere i consumatori target e di attrarli verso i propri prodotti.

Il terzo elemento fondamentale della strategia di marketing di Nike consiste nella promozione e nello sviluppo dei social network al fine di rafforzare sia il legame dei consumatori con il marchio che le connessioni tra i consumatori stessi.

Nel paragrafo precedente, è stato esaminato l'innovazione *Nike+*, il quale, oltre a essere un prodotto digitale da utilizzare durante l'attività sportiva, consente anche di apprendere informazioni profonde sui consumatori e sviluppare una connessione più stretta con essi (Johannessen e Olsen, 1999). Le informazioni ottenute attraverso l'interazione sulla piattaforma sociale online rappresentavano una preziosa risorsa di conoscenza sui sentimenti e le preferenze dei clienti, influenzando le decisioni riguardanti innovazione tecnologiche e sviluppo di prodotti.

Già nei primi anni 2000, Nike avviò una transizione dai tradizionali investimenti pubblicitari su stampa e televisione, adattandosi alle tecnologie emergenti e alle tendenze del momento. L'azienda stabilì un contatto diretto con i consumatori attraverso varie piattaforme digitali, inclusi blog, il sito di MySpace nel 2005 e il suo primo canale YouTube

nello stesso anno. Inoltre, Nike fu pioniera nel lancio del proprio social network, *Joga.com*, nel 2006, seguendo l'entusiasmo generato da *Facebook* a livello globale.

I social media stavano, e stanno tuttora, modificando radicalmente il ruolo delle pubblicità: mentre con le pubblicità tradizionali veicolate tramite mass media tradizionali come televisione, radio e stampa, i clienti attuali o potenziali ricevono passivamente lo stimolo, nei social media i consumatori possono interagire, commentare e partecipare attivamente a conversazioni interattive, scambiandosi opinioni e preferenze (Swallow, 2011). Nike investe notevoli risorse nei social media, inserendoli come elemento fondamentale nella propria strategia di marketing. L'obiettivo è di colmare il divario tra il mondo reale e quello digitale per stabilire connessioni sempre più personali con i consumatori (Piskorski e Johnson, 2014). Questo rende le attività sui social un investimento cruciale per l'azienda, come evidenziato da Rana (2020), che ha mostrato come durante le Olimpiadi di Rio de Janeiro del 2016, Nike abbia registrato un aumento delle vendite del 19% grazie all'investimento continuo nei social media, rispetto al 7% di Adidas che si è concentrata su altri canali. Su Instagram, uno dei social media più influenti del panorama odierno, Nike conta oltre 305 milioni di follower, mentre il suo principale competitor, Adidas, ne ha poco più di 28 milioni¹².

L'impegno di Nike nei social media riveste un ruolo cruciale nel consolidare relazioni autentiche con i consumatori, influenzando positivamente le strategie di marketing e il successo aziendale. Mentre molte altre aziende hanno faticato a mantenere connessioni significative con i propri consumatori nel contesto dell'evoluzione delle nuove piattaforme digitali, Nike ha saputo capitalizzare appieno il potenziale dei social network e delle tecnologie di social networking più avanzate.

¹² Dati estratti da *Instagram* in data 09 aprile 2024.

Questo approccio ha contribuito in modo sostanziale al successo attuale dell'azienda: attraverso campagne coinvolgenti, contenuti personalizzati e una presenza attenta e autentica su Instagram, Facebook, Twitter, e altri social, Nike è riuscita ad affermare il marchio sul mercato mondiale, arrivando a milioni di consumatori.

3.1.3 Il brand

Nel consolidare la propria presenza sul mercato, Nike ha puntato non solo sull'innovazione e sul marketing, ma anche sulla costruzione di una cultura aziendale distintiva e di un'identità ben definita di fronte ai consumatori. Il marchio rappresenta un pilastro essenziale per assicurare il successo aziendale: i marchi che si basano su valori aziendali solidi sono percepiti come marchi di elevata qualità (Khan et al. 2016), incentivando i clienti a instaurare una relazione di lungo termine, caratterizzata da acquisti costanti nel corso degli anni.

Il logo, parte integrante del marchio, è rappresentato dal famoso e unico *Swoosh*, introdotto nel 1971, anno in cui l'azienda cambiò nome da *Blue Ribbon Sport* a *Nike*. A fornire i primi schizzi del logo fu Carolyn Davidson, studentessa di design presso l'Università di Portland, Oregon. Il logo raffigura una stilizzazione delle ali della dea della vittoria, simboleggiando velocità e movimento. Anche se Phil Knight non sembrava apprezzare appieno il lavoro della designer, accettò comunque di utilizzare il logo. Carolyn Davidson fu pagata 2 dollari l'ora, ricevendo un compenso di 35 dollari per il suo lavoro (Meyer, 2014). In seguito, le vennero assegnate 500 azioni, il cui valore si stima sia oggi superiore al milione di dollari.

I *NikeTown* hanno svolto un ruolo fondamentale nel consolidamento della forza del marchio Nike: nessun altro negozio al dettaglio ha offerto lo stesso livello di personalizzazione e di esperienza ai clienti (Moore et al.

2010). Questa offerta di esperienze uniche contribuisce a costruire e rafforzare l'immagine del marchio nei clienti attuali e futuri. Integrando i prodotti Nike con esperienze sociali, Nike favorisce la creazione di un senso di comunità tra i clienti, migliorando la loro interazione e connessione con il marchio.

Un altro elemento che ha contribuito, in modo indiretto, al rafforzamento del brand è stata la diffusione dei *10 principi* di Nike, redatti da 1977 da Rob Strasser, *middle-manager* del marketing dell'azienda.

The 10 Principles

1. *Our business is change.*
2. *We're on offense. All the time.*
3. *Perfect results count – not a perfect process. Break the rules: fight the law.*
4. *This is as much about battle as about business.*
5. *Assume nothing. Make sure people keep their promises. Push yourselves, push others. Stretch the possible.*
6. *Live off the land.*
7. *Your job isn't done until the job is done.*
8. *Dangers: bureaucracy, personal ambition, energy takers vs energy givers, knowing our weaknesses, don't get too many things on the platter.*
9. *It won't be pretty.*
10. *If we do the right things, we'll make money near automatic.*

Fonte: <https://www.businessinsider.com/wild-1970s-rob-strasser-memo-shows-origins-nike-competitive-culture-2023-1?r=US&IR=T>

Questi principi trasmettono un forte senso di impegno e determinazione da parte dell'azienda, evidenziando la sua volontà di adattarsi e innovare costantemente. Inoltre, l'atteggiamento aggressivo e proattivo delineato

suggerisce una mentalità orientata al successo e all'eccellenza, che può essere percepita positivamente dai consumatori. La focalizzazione sul superamento dei limiti e la ricerca di risultati può essere vista come un impegno verso la qualità e l'innovazione. Complessivamente, questi principi comunicano un'identità aziendale forte e coerente, che potrebbe instillare fiducia nei consumatori e rafforzare la percezione del marchio come un leader nel settore.

Nike rafforza la sua immagine come leader dell'innovazione e della soddisfazione dei bisogni dei consumatori anche attraverso il costante adattamento alle tecnologie emergenti, incluso il coinvolgimento nella tecnologia della *blockchain*. Recentemente, l'azienda ha depositato domande di registrazione del marchio per consentire la vendita di versioni digitali delle sue calzature, abbigliamento e altri prodotti in ambienti virtuali, come videogiochi e altre piattaforme (Wong, 2022). Questa audace scelta potrebbe consentire a Nike di approfondire ulteriormente il suo legame con i clienti, considerando l'aumento di utenti che frequentano tali piattaforme.

Nella sua strategia imprenditoriale, Nike adotta un approccio distintivo nel mettere in evidenza il proprio marchio. L'azienda ha trasformato il *brand* in un elemento chiave dell'identità aziendale, incoraggiando i clienti a integrarlo nella propria identità personale e nel loro stile (Morris, 2013). Il legame con il marchio va oltre la semplice transazione commerciale. Nike ha costruito con i suoi consumatori una relazione autentica basata sulla fiducia, sull'apprezzamento reciproco e sulla condivisione di valori comuni. Khan et al. (2016) hanno argomentato la relazione tra il livello di attaccamento emotivo e la fedeltà del cliente al marchio, suggerendo che il cliente con un alto grado di attaccamento emotivo al marchio sia più propenso a impegnarsi in una relazione a lungo termine con esso.

Nike ha portato il brand management a livelli mai raggiunti prima, dimostrando quanto sia importante il *brand* per avere successo nel mercato attuale.

3.1.4 L'internazionalizzazione e la globalizzazione

Nella strategia imprenditoriale di Nike, ha giocato un ruolo rilevante la crescita dei mercati nazionali e internazionali e l'incremento delle quote di mercato. L'aumento delle quote di mercato ha generato una maggiore domanda dei prodotti Nike, a cui l'azienda ha risposto aumentando l'offerta. Il successo di Nike è stato associato anche alla strategia di ubicazione dei luoghi di produzione (Donaghu, e Barff, 1990).

È importante ricordare che Nike ha avuto inizio come rivenditore di scarpe prodotte in Giappone. Inizialmente, l'azienda affidava la produzione delle scarpe a queste fabbriche al fine di ridurre i costi. I due principali partner giapponesi di Nike erano *Nippon Rubber* e *Nihon-Koyo*. Con il passare del tempo, Knight ha notato che i produttori giapponesi stavano gradualmente modificando la loro produzione, concentrando sempre di più le loro risorse su elettrodomestici ed elettronica di consumo (Locke, 2003). Nel frattempo, le aziende leader nel settore delle calzature e dell'abbigliamento sportivo, come Adidas, continuavano a produrre le loro scarpe in paesi ad alto costo, come Germania e Stati Uniti. In aggiunta a questa tendenza, si è verificato un aumento generale dei costi e prezzi in Giappone negli anni '70. Di conseguenza, Nike ha cominciato a considerare una nuova strategia per contenere i costi, esaminando alternative.

Nel corso degli anni, Nike ha adottato una strategia di espansione globale aprendo fabbriche di proprietà negli Stati Uniti, nel Maine e nel New Hampshire, e stabilendo rapporti commerciali in Asia, con paesi come Corea del Sud, Thailandia, Cina e Taiwan. Tuttavia, a causa dell'aumento

dei costi sia in Giappone sia negli Stati Uniti all'inizio degli anni '80, Nike ha chiuso i centri di produzione statunitensi e ha affidato l'*outsourcing* della maggior parte della sua produzione all'Asia. Nel 1982, l'86% delle scarpe Nike venivano prodotte in Corea e Taiwan (Locke, 1993).

Nonostante la maggior parte della produzione avvenisse al di fuori degli Stati Uniti, Nike ha mantenuto il cuore della sua strategia aziendale molto vicino: l'innovazione e la R&S continuavano ad essere condotte presso la sede centrale di Beaverton, nell'Oregon (Jin e Cedrola, 2018). Questa scelta è stata motivata dalla necessità di evitare rischi legati alla dispersione delle informazioni, allo spionaggio industriale e per garantire la massima protezione e perfezionamento delle proprie innovazioni.

Il rapido sviluppo economico dell'Asia ha portato a un repentino aumento dei costi in questi paesi, costringendo Nike a riesaminare la sua strategia e valutare i costi e i benefici coinvolti. È importante notare che Nike, in Asia, non gestiva direttamente le fabbriche di produzione, ma si affidava a collaborazioni con imprese locali per ottenere i prodotti finali.

Di fronte all'incremento dei prezzi, Nike ha deciso di collaborare con i suoi principali fornitori per aprire stabilimenti di produzione in paesi con costi inferiori, come Indonesia, Cina e Vietnam. Assicurando un volume consistente di ordini e posizionando consulenti Nike nelle nuove fabbriche per supervisionare sia la qualità dei prodotti che i processi di produzione (Rosenzweig, 1994), Nike ha facilitato i suoi principali fornitori nell'istituire una vasta rete di fabbriche di calzature e abbigliamento in tutto il sud-est asiatico.

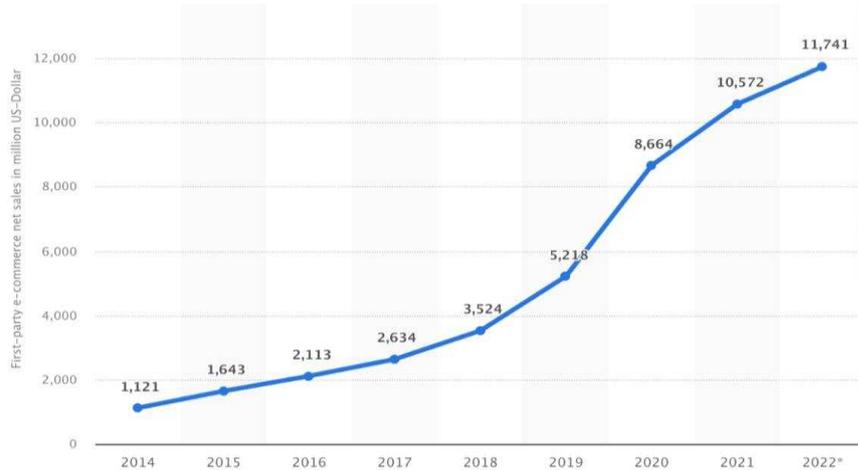
Sebbene il costo sia certamente uno dei fattori determinanti per l'espansione aziendale in Asia, Nike ha sostenuto che la *flessibilità* fosse il principale motivo (Donaghu, e Barff, 1990). In particolare, i dirigenti di Nike consideravano essenziale la capacità di trasformare rapidamente i prodotti, superando le tempistiche che si avrebbero avuto in stabilimenti di produzione proprietari. La flessibilità era strettamente legata con il

concetto di “trasformazione”, che riguardava la velocità con cui un prototipo di scarpa, ideato e disegnato nell’NSRL, poteva diventare un prodotto finito pronto per il mercato. Pertanto, sono stati i costi della manodopera e i tempi di reazione a determinare la geografia del sistema produttivo di Nike. Nel corso dei decenni, grazie alla strategia imprenditoriale riuscita, Nike ha ampliato la sua gamma di prodotti. Nel 1980, Nike vendeva 175 modelli di scarpe, nel 1990 ne offriva 772 e nel 2000 quasi 1200 modelli diversi di scarpe (Locke, 2003). All’aumento dell’offerta di scarpe Nike sul mercato, corrispondeva anche l’espansione sui mercati europei, latinoamericani e asiatici, oltre alla penetrazione dell’azienda nel settore dell’abbigliamento e delle attrezzature sportive. Il consolidamento della presenza internazionale in Europa e in Asia ha agevolato l’accesso di Nike a nuove conoscenze e tendenze riguardanti calzature sportive, abbigliamento e accessori (Chung e Yeaple, 2008). Recentemente, Nike ha focalizzato la propria attenzione sulla trasformazione digitale. È importante ricordare che l’innovazione schumpeteriana non riguarda solo i prodotti, ma anche i processi, e uno degli sviluppi più significativi degli ultimi decenni è stato l’*e-commerce*. Di conseguenza, Nike ha ampliato la propria rete di approvvigionamento globale (Wong, 2022), investendo consistenti risorse nelle tecnologie digitali e nei sistemi informativi volti a potenziare l’*e-commerce* diretto al consumatore, moltiplicando il numero di *warehouse* nel mondo. Inoltre, ha consolidato alleanze strategiche con attori rilevanti del settore per garantire efficienza e velocità.

Nella Figura 2, è evidente una notevole tendenza di crescita dei proventi dell’*e-commerce* di Nike, che ha mostrato un costante aumento anche durante il periodo influenzato dalla pandemia del Covid-19. Da un lato, il Covid-19 ha spinto molti consumatori a rivolgersi agli acquisti in linea per evitare contatti fisici e rischi di contagio. Dall’altro, la crisi economica ha comportato una contrazione generale dei consumi, ma Nike è stata in

grado di mantenere una traiettoria positiva nel suo settore grazie alla solidità della sua strategia di e-commerce e alla capacità di adattamento alle mutevoli condizioni del mercato.

Figura 2. Vendite nette provenienti dell'*e-commerce* di *nike.com* dal 2014 al 2022, in milioni di dollari.

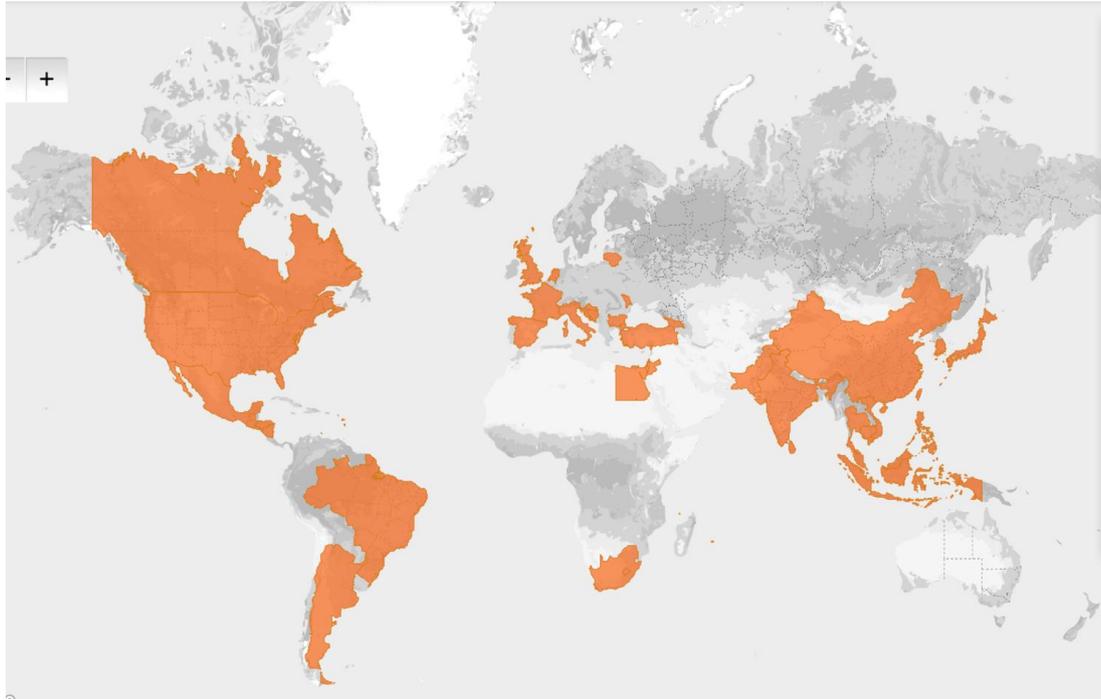


Fonte: Statista, 2023. Consultabile al sito: <https://www.statista.com/forecasts/1218320/nike-revenue-development-ecommercedb>

L'aumento delle vendite provenienti dell'*e-commerce* ha messo a dura prova la resilienza della catena di approvvigionamento di Nike. La carenza di container, i ritardi nei trasporti e la congestione dei porti statunitensi, insieme ai blocchi Covid-19 imposti dal governo sulle merci provenienti dall'Asia, hanno generato problemi nei flussi di scorte dei prodotti. Di fronte a queste sfide senza precedenti, Nike ha dovuto adattare rapidamente la propria strategia per affrontare la situazione straordinaria. In risposta, ha incrementato la capacità produttiva di calzature in altri paesi, come Regno Unito e Irlanda, e ha spostato la produzione di abbigliamento in paesi come l'Indonesia (Wong, 2022).

Attualmente, la produzione dei prodotti Nike coinvolge oltre 500 fabbriche distribuite in 38 paesi in tutto il mondo, con un impiego complessivo di oltre un milione di lavoratori.

Figura 3. Dove Nike produce i suoi beni finali.



Fonte: <https://manufacturingmap.nikeinc.com/#>

Questo ampio network produttivo riflette l'ampia portata globale dell'azienda e il suo impegno nell'offrire beni di consumo su scala internazionale. La globalizzazione e la dispersione delle catene di approvvigionamento industriale hanno notevolmente influenzato la strategia imprenditoriale di Nike, contribuendo al suo successo significativo. Tuttavia, queste scelte strategiche legate all'internazionalizzazione dell'attività aziendale suscitano spesso accesi dibattiti sugli standard lavorativi e sulle condizioni di lavoro nei centri di produzione situati nei paesi emergenti. Problematiche come il lavoro minorile, le condizioni di lavoro pericolose, gli orari eccessivi e i salari inadeguati affliggono numerose fabbriche nei paesi in via di sviluppo, creando scandali e imbarazzo per le aziende globali che si riforniscono da tali siti (Locke et al. 2007). Nike stessa è stata coinvolta in questi scandali e ha spesso attirato l'attenzione nel dibattito sulle condizioni di lavoro nel Terzo Mondo. Questo argomento sarà approfondito nel paragrafo 3.2.3.

3.1.5 La sostenibilità ambientale e sociale

Come precedentemente osservato, il panorama della vendita al dettaglio e delle scelte dei consumatori è in costante evoluzione. Nike si è dimostrata sempre pronta a innovare e adattarsi a queste mutevoli condizioni, focalizzando la propria attenzione sul potenziamento delle esperienze digitali e sull'espansione dell'*e-commerce*. Inoltre, l'azienda ha posto un forte accento sulla sostenibilità e sulla responsabilità sociale. Il concetto di *sostenibilità* è diventato sempre più importante, non solo per le aziende, ma anche per i consumatori consapevoli, che richiedono prodotti e servizi che rispettino l'ambiente e contribuiscano al benessere sociale. Questa crescente consapevolezza ha spinto Nike a integrare pratiche sostenibili nelle proprie operazioni e a comunicare in modo trasparente gli sforzi verso una maggiore responsabilità sociale e ambientale.

Come sottolineato da Shen (2014), la crescente consapevolezza dei consumatori sul legame tra la produzione di calzature e abbigliamento e l'ambiente è diventata sempre più evidente. Nike ha riconosciuto questa tendenza e ha agito di conseguenza per presentarsi come un punto di riferimento nella promozione della sostenibilità agli occhi dei consumatori. Nike ha integrato i principi della sostenibilità ambientale nel suo modello aziendale non solo per consolidare l'immagine del marchio tra i consumatori, ma anche perché considera la sostenibilità come un'opportunità di innovazione. L'azienda adotta strategie innovative per sviluppare materiali, prodotti e processi ecocompatibili (Sharma, 2013), come dimostra la tecnologia *Flyknit*, che utilizza un singolo filo per la tomaia delle scarpe, riducendo significativamente i rifiuti prodotti durante il processo di produzione.

Nike impiega una strategia denominata *Closed-Loop Business Model*, volta a raggiungere il traguardo di zero rifiuti attraverso il completo riutilizzo, riciclo e compostaggio di tutti i materiali (Nike, 2009). Il ruolo

innovativo di Nike in questo contesto è quello di sviluppare nuovi metodi per riciclare e riutilizzare i rifiuti, trasformandoli in nuovi prodotti. Questa strategia si concretizza nella produzione di nuovi articoli utilizzando materiali recuperati durante il processo di produzione e al termine del ciclo di vita del prodotto. Un esempio tangibile è rappresentato dai contenitori presenti nella maggior parte dei negozi Nike, dove i consumatori possono depositare abbigliamento e calzature usurati di qualsiasi marca, che verranno poi raccolti e suddivisi in lotti per il riciclaggio o la donazione. Questa scelta è particolarmente significativa considerando che molti prodotti di abbigliamento sportivo contengono fibre nocive non biodegradabili, come il poliestere. L'impegno di Nike verso materiali sostenibili è evidente nell'aumento percentuale del 41% al 49% nel 2020, con capi di abbigliamento etichettati come "materiali sostenibili" che contengono almeno il 50% di contenuto riciclato (Weavabel, 2023).

Nike ha introdotto diversi materiali innovativi e sostenibili. Il *Flyknit*, ad esempio, è un tessuto flessibile e leggero realizzato con il 60% in meno di rifiuti rispetto alle calzature tradizionali, incorporando fino a sette bottiglie di plastica riciclate in ogni tomaia di scarpa. Mentre dal 2020 gli impianti di produzione *Nike Air* in Nord America sono alimentati al 100% da energia eolica rinnovabile. Il *Nike Forward* è un nuovo materiale sostenibile ultrasottile che riduce l'impronta di carbonio media del 75%¹³. Infine, il *Nike Flyleather* è realizzato al 50% con fibre di pelle riciclata e materiali sintetici¹⁴, mantenendo tutte le proprietà della pelle vera. Un'altra iniziativa di Nike è quella di lanciare linee di prodotti sostenibili, come la linea di scarpe *Space Hippie*, realizzate con materiali riciclati¹⁵.

L'azienda sta adottando un approccio eco-sostenibile anche nella gestione della sua catena di approvvigionamento, con l'obiettivo di ridurre ed

¹³ Fonte: <https://www.nike.com/it/a/nike-forward>

¹⁴ Fonte: <https://www.nike.com/it/flyleather>

¹⁵ Fonte: <https://www.nike.com/it/space-hippie>

eliminare l'uso di sostanze chimiche nocive nei processi produttivi. Nel 2020, Nike ha lanciato l'iniziativa *Move to Zero*¹⁶, mirando a ottenere zero emissioni di carbonio e zero rifiuti entro il 2050 in tutta la sua catena di fornitura. Poiché Nike lavora con fornitori esterni, ha sviluppato un elenco di sostanze limitate per guidare i fornitori, specificando quali sostanze non sono ammesse nei prodotti Nike (Sharma, 2013). Inoltre, l'azienda utilizza lo strumento "blufinder" per aiutare i fornitori nella selezione di detersivi, prodotti chimici e tinture conformi ai criteri di sostenibilità di Nike. Queste iniziative non solo producono materiali meno dannosi per l'ambiente, ma riducono anche il consumo di acqua ed energia.

Nike ha intrapreso un significativo percorso di riduzione delle emissioni e dell'impatto ambientale. Questo approccio rappresenta una parte fondamentale della strategia imprenditoriale, finalizzata a ridurre i consumi e a dimostrare agli stakeholder il suo impegno "green". Queste azioni si allineano perfettamente con l'Agenda 2030 delle Nazioni Unite, in particolare, con l'SDG 9, che promuove la costruzione di infrastrutture resilienti e l'innovazione per un'industrializzazione equa, responsabile e sostenibile, e l'SDG 12, che mira a garantire modelli sostenibili di produzione e consumo¹⁷. In questo contesto, Nike non solo sta attivamente lavorando per ridurre il proprio impatto ambientale, ma sta anche contribuendo all'obiettivo globale di costruire un futuro sostenibile per tutti.

Nike si impegna attivamente anche nell'ambito sociale, collaborando con organizzazioni come *Livestrong* per la raccolta fondi a favore dei malati di cancro e con *RED* nella lotta contro la diffusione dell'AIDS (Carbasha, 2010). Un esempio significativo di questo impegno è la campagna pubblicitaria trasmessa nel 1995, in cui un corridore di nome Ric Muñoz viene mostrato mentre percorre sentieri panoramici, accompagnato da una

¹⁶ Fonte: <https://www.nike.com/it/sostenibilita>

¹⁷ Fonte: <https://sdgs.un.org/goals>

colonna sonora emozionante. Durante la pubblicità, viene rivelato che Muñoz corre circa 128 chilometri a settimana, per poi svelare solo alla fine che è sieropositivo (CBC News, 2018). Questa iniziativa di Nike si inseriva in un contesto più ampio di sensibilizzazione sull'AIDS, contribuendo così a ridurre lo stigma sociale legato alla malattia e a rappresentare le persone affette da AIDS in una luce umana e quotidiana. Nel 1999, Nike ha fondato il *Global Alliance for Workers and Communities* insieme all'*International Youth Foundation* e alla Banca Mondiale. Questa alleanza unisce organizzazioni private, pubbliche e non profit con l'obiettivo di migliorare le condizioni lavorative e le opportunità di formazione per i giovani lavoratori nei Paesi in via di sviluppo (Murphy e Mathew, 2001). Negli anni successivi, Nike ha istituito le reti *NikeUNITED*, piattaforme che offrono ai dipendenti e collaboratori uno spazio per scambiare esperienze e prospettive, promuovendo la consapevolezza culturale ed evidenziando l'impegno dell'azienda per la diversità, l'equità e l'inclusione. Queste reti includono, ad esempio, il *Disability and Friends Network*, il *Black Employee and Friends Network*, il *Native American and Friends Network*, e altre ancora.

Nel 2004, Nike partecipò attivamente all'iniziativa *Global Compact* lanciata dall'allora Segretario Generale delle Nazioni Unite, Kofi Annan. L'obiettivo dell'iniziativa era promuovere la responsabilità sociale d'impresa tra le aziende multinazionali¹⁸. Le aziende che aderivano al *Global Compact* si impegnavano a rispettare una serie di standard fondamentali riguardanti i diritti umani, i diritti dei lavoratori e la sostenibilità ambientale (Locke, 2003). Ancora una volta, Nike dimostra il suo impegno verso le pratiche aziendali etiche e sostenibili, consolidando così la sua reputazione nel settore della responsabilità sociale d'impresa.

¹⁸ Fonte: <https://www.globalcompactnetwork.org/it/il-global-compact-ita/global-compact/introduzione.html>

In tempi più recenti, durante la pandemia, Nike ha incoraggiato i consumatori a rispettare il *lockdown* attraverso il lancio della sfida “Living Room Cup”, invitandoli a rimanere in casa e praticare attività fisica. Inoltre, Nike ha collaborato con gli operatori sanitari per sviluppare dei dispositivi di protezione individuale destinati al personale in prima linea (The Brand Hopper, 2023).

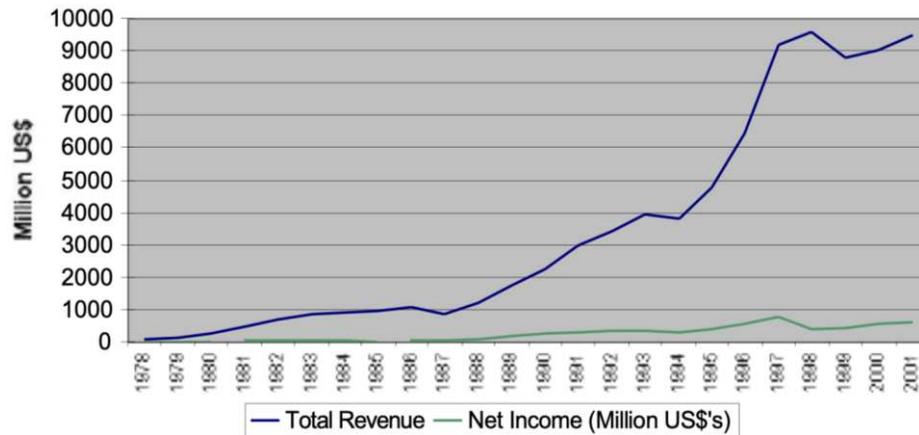
L’azienda, fondata in Oregon e ancora con sede centrale a Beaverton, ha promosso anche iniziative per lo sviluppo locale. Nel corso dei decenni, ha donato più di 2 miliardi di dollari all’Università dell’Oregon e 725 milioni di dollari alla *Oregon Health and Science University* (Kim, 2020). Queste generose donazioni non solo hanno contribuito significativamente alla crescita e al progresso delle istituzioni locali, ma hanno anche sostenuto lo sviluppo della comunità nel suo complesso. Grazie a queste iniziative, sono state potenziate le risorse e le opportunità per la ricerca scientifica e istruzione superiore, rendendo il territorio un polo d’eccellenza in questi settori.

3.1.6 Il fatturato

Nonostante possano esistere diversi parametri per valutare il successo di un’azienda, in questo elaborato si impiegherà principalmente l’indicatore “mainstream” del fatturato e del relativo profitto, integrando alcune considerazioni legate a quanto trattato fino ad ora.

Nella Figura 4, l’orizzonte temporale dei ricavi totali e del guadagno netto copre il periodo dal 1978 fino al nuovo millennio. Si nota chiaramente come la curva dei ricavi totali, rappresentata in blu, mostri una tendenza generalmente crescente, con solo alcune fasi di contrazione temporanea con cambiamenti di direzione leggermente decrescenti.

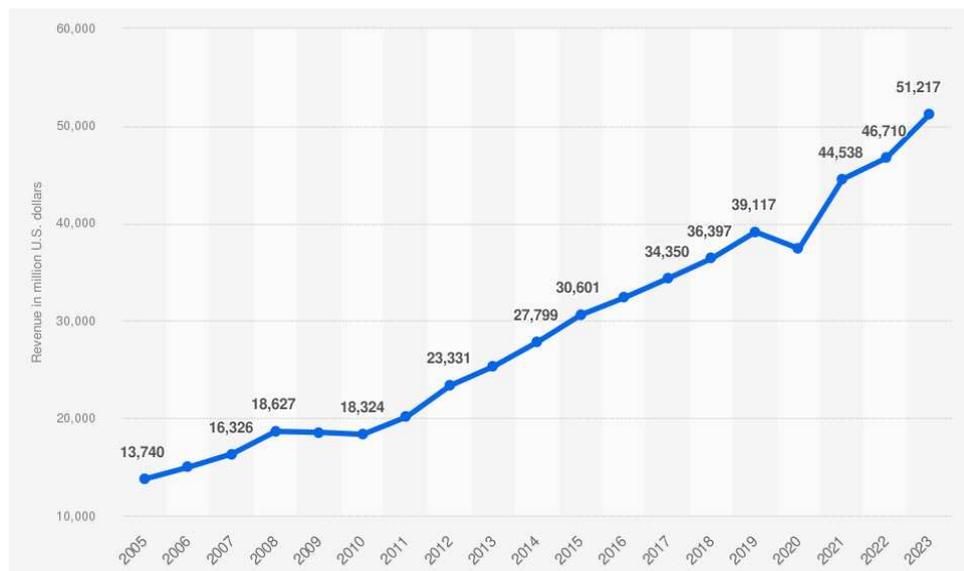
Figura 4. Ricavi totali e guadagno netto 1978-2001, in milioni di dollari



Fonte: Locke, R.M. (2003)

Tali momenti corrispondono alle difficoltà incontrate da Nike: ad esempio, si osserva una diminuzione dei ricavi intorno al 1987 che, come verrà approfondito nel paragrafo successivo, coincide con la mancata penetrazione di Nike nel mercato dell'aerobica. Un'altra contrazione della curva si verifica verso la metà degli anni '90, quando l'azienda fu coinvolta nello scandalo sulle condizioni di lavoro in Asia.

Figura 5. Ricavi totali dal 2005 al 2023, in milioni di dollari

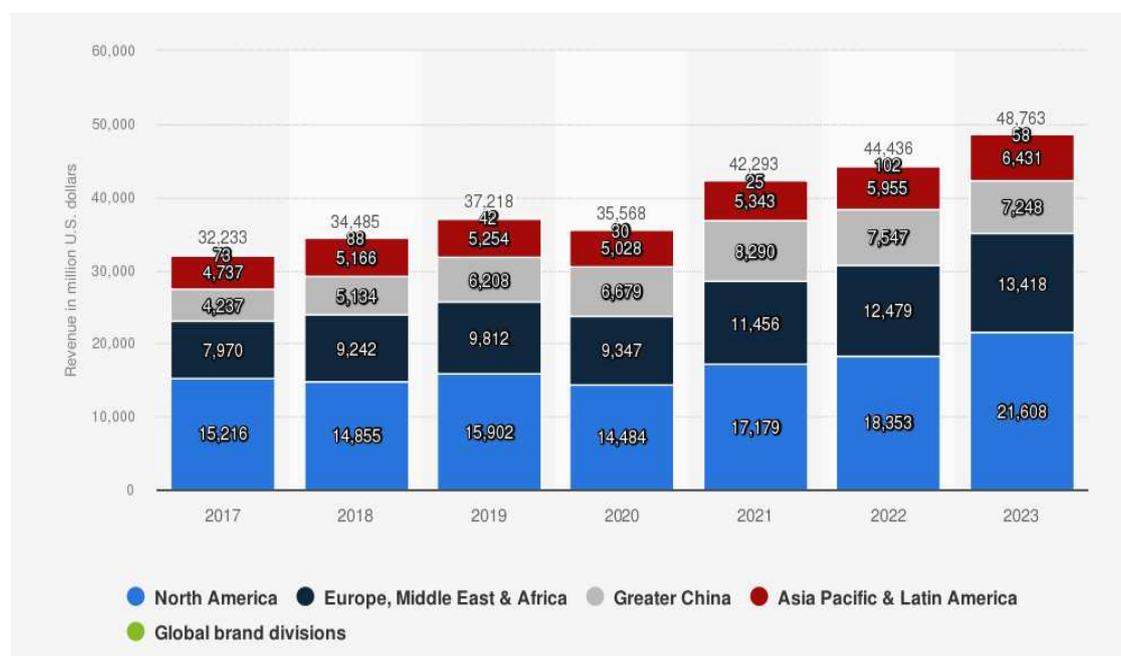


Fonte: Statista (2023), consultabile al sito: <https://www.statista.com/statistics/241683/nikes-sales-worldwide-since-2004/>

Nella Figura 5, l'orizzonte temporale si estende dal 2005 al 2023. È evidente una tendenza di crescita costante della curva dei ricavi totali nel corso di questo periodo. Questo andamento suggerisce l'efficacia della strategia imprenditoriale adottata, considerando che i ricavi totali hanno quasi quadruplicato in meno di vent'anni. Va notata una lieve contrazione nel periodo tra il 2020 e il 2021, che può essere legato alla crisi pandemica del Covid-19. Durante questa fase, si è osservato un aumento degli acquisti online, ma anche una diminuzione generale dei consumi a causa della crisi economica derivante dalla pandemia.

Esaminando la Figura 6, concentrata principalmente sugli anni più recenti, emerge chiaramente che i ricavi generati dalle regioni Europa, Medio Oriente e Africa, China, Asia del Pacifico e America Latina stanno assumendo un ruolo sempre più significativo rispetto al mercato nordamericano. Questa tendenza evidenzia un cambio nei centri di gravità economici e commerciali a livello mondiale.

Figura 6. Ricavato dal 2017 al 2023 per regione, in milioni di dollari

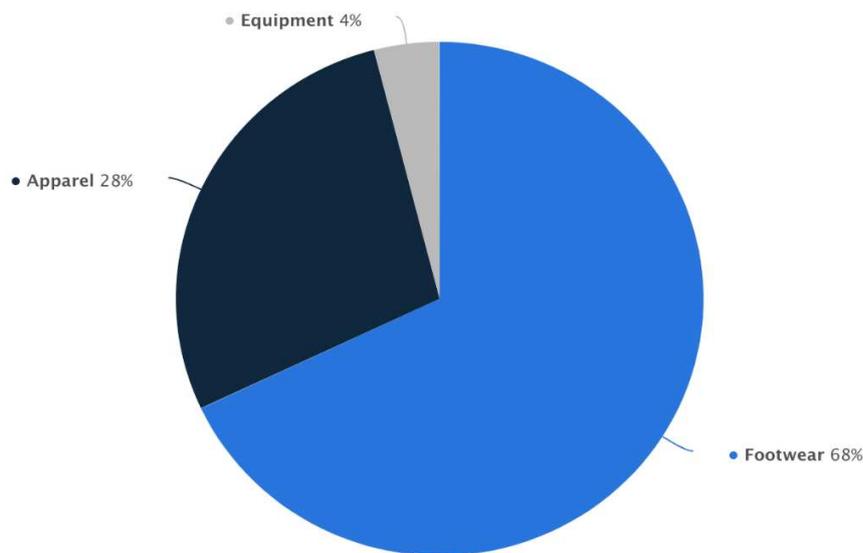


Fonte: Statista 2023; consultabile al link <https://www.statista.com/statistics/241692/nikes-sales-by-region-since-2007/>

Come già sottolineato da Donaghu e Barff (1990), i mercati internazionali rivestono un ruolo fondamentale nell'operatività dell'azienda, come dimostra l'incremento costante della quota di ricavi annuali provenienti dall'estero registrato da Nike nel corso dei decenni. Questa tendenza evidenzia l'importanza crescente attribuita a tali mercati.

È interessante fare una breve considerazione sulla composizione dei ricavi. Dalla Figura 7 emerge che le calzature rappresentano il 68% dei ricavi totali, l'abbigliamento il 28%, mentre i dispositivi e attrezzature sportive costituiscono solo il 4%. Questa distribuzione è coerente con la storia e l'evoluzione dell'azienda, che ha sempre focalizzato la sua attenzione sulle calzature come prodotto principale, avviando la vendita di scarpe fin dai suoi albori, mentre si è gradualmente introdotta nei mercati dell'abbigliamento e delle attrezzature sportive. Tale analisi riflette la strategia consolidata di Nike nel settore delle calzature e il suo successivo sviluppo in altre categorie di prodotto.

Figura 7. Quote di ricavi di Nike a livello mondiale nell'anno 2023, per categoria di prodotto



Fonte: Statista, 2023. Consultabile al link: <https://www.statista.com/statistics/412760/nike-global-revenue-share-by-product/>

Secondo Mahdi et al. (2015), Nike si affida principalmente ai finanziamenti interni, a differenza di uno dei suoi principali concorrenti, Adidas, che dipende maggiormente dai finanziamenti esterni. Questo porta a una maggiore autonomia decisionale e a un controllo più stretto dell'azienda da parte dei dirigenti, il che favorisce l'attuazione della strategia aziendale. Tale approccio consente di perseguire una visione a lungo termine senza subire influenze da parte degli investitori esterni o dalle fluttuazioni del mercato. Nonostante i finanziamenti interni rappresentino una somma considerevole, potenzialmente di milioni o miliardi di dollari, è importante riconoscere che vi è un certo grado di esposizione al rischio in caso di difficoltà finanziarie interne, come una diminuzione delle entrate accompagnata da un aumento dei costi operativi.

3.2 Nike e le controversie

Nel contesto delle controversie affrontate da Nike nel corso degli anni, è fondamentale esaminare le sue pratiche aziendali e le questioni etiche sollevate. In particolare, verrà analizzato l'adattamento al mercato dell'azienda, l'elusione fiscale e lo scandalo legato alle condizioni di lavoro all'estero. Questi temi sono stati al centro dell'attenzione pubblica e hanno sollevato interrogativi sull'etica e la responsabilità sociale dell'azienda, richiedendo un'approfondita valutazione delle sue politiche e pratiche aziendali e un riadattamento della strategia.

3.2.1 L'adattamento al mercato

Nike cominciò il suo percorso imprenditoriale nel campo delle calzature sportive, e successivamente si spinse nel campo dell'abbigliamento e di accessori sportivi. Questa fu una scelta strategica volta a diversificare il suo portafoglio prodotti e a soddisfare le esigenze sempre più ampie dei

clienti nel settore dello sport e del fitness. Sebbene considerati due settori distinti, l'industria dell'abbigliamento e quella delle calzature spesso si sovrappongono, con aziende che offrono prodotti di entrambe le categorie (Nguyen, 2004). Durante gli anni '80, Nike affrontò le sue prime sfide in questo ambito.

La diminuzione dell'interesse per la corsa e l'emergere dell'aerobica come fenomeno di massa crearono un cambiamento nel mercato delle calzature sportive negli Stati Uniti. Tuttavia, i dirigenti di Nike non riconobbero il potenziale della tendenza dell'aerobica e trascurarono il segmento delle donne frequentatrici di corsi di fitness, compromettendo la loro quota di mercato (McGill, 1989). Questo errore portò a una diminuzione dei profitti del 30% nel 1984 (Reference for Business, 2003), con le consumatrici che si rivolsero a concorrenti come *Reebok*. Non si trattò di un disastro vero e proprio, in quanto Nike si trovava nel pieno del suo successo di vendite proveniente dalla linea *Air Jordan*.

Per rispondere a questa sfida, Nike reagì creando una divisione di nuovi prodotti, introdusse la tecnologia "airbag" e ampliò la sua linea di scarpe includendo modelli specifici per il *cross-training*. Questa strategia si rivelò efficace, portando a un aumento dei profitti che raggiunsero i 100 milioni di dollari nel 1988 (McGill, 1989): la strategia di penetrazione nei mercati diversi dalla corsa e dal basket, come l'aerobica, ma anche calcio e tennis, stava funzionando.

Successivamente, Nike si adattò a queste tendenze emergenti, investendo sulla promozione di prodotti per le donne, investendo 13 milioni di dollari per una campagna pubblicitaria rivolta al segmento femminile, e ampliando ulteriormente la sua gamma di abbigliamento sportivo, proponendo le nuove linee di abbigliamento quali *Nike Fitness Essentials*, *Elite Aerobics* e *Physical Elements*. Queste mosse si tradussero in significativi aumenti delle vendite, come dimostrato dalla crescita del 25%

tra il 1990 e il 1991, e del 68% tra il 1991 e il 1992 (Reference for Business, 2003).

Ciò che accadde con l'aerobica si ripeté anche con gli sport estremi: inizialmente Nike non riuscì a cogliere l'importanza di trend come lo skateboard, la mountain bike e lo snowboard. Tuttavia, nel 1998, rispose creando la divisione "All Conditions Gear", focalizzata sulla produzione di nuovi prodotti, abbigliamento e calzature, e implementando una strategia di marketing mirata agli appassionati degli sport estremi. Successivamente, nel giro di due anni, introdusse la divisione "Techlab", dedicata alla commercializzazione di accessori tecnologici come lettori audio digitali, bussole da polso per l'alta quota e cardiofrequenzimetri portatili. Questa mossa si rivelò strategica, consentendo a Nike di anticipare le tendenze e le preferenze dell'emergente gruppo demografico della Generazione Y, o *Millenials*¹⁹ (Reference for Business, 2003).

Nike si è affermata come leader globale nel settore sportivo grazie alla sua capacità di adattarsi al mercato e intercettare le nuove tendenze.

3.2.2 L'elusione fiscale

Nell'ambito delle controversie sulle pratiche di elusione fiscale delle multinazionali, Nike emerge come un caso emblematico.

Innanzitutto, in linea con il suo piano di espansione mondiale, Nike nel 1994 avviò la creazione di *Nike Europe Holding* un centro di distribuzione per l'Europa, l'Africa e il Medio Oriente, situato a Laakdal, in Belgio. Nel 1999, espandendosi ulteriormente, stabilì una sede a Hilversum, nei Paesi Bassi.

La condotta fiscale dell'azienda ha attirato l'attenzione pubblica nel novembre del 2017, quando Simon Bowers, attraverso i *Paradise Papers*,

¹⁹ La generazione Y, secondo Wikipedia, è il gruppo demografico a cui appartengono coloro nati tra il 1980 e il 1996.

rivelò gli agevolamenti fiscali concessi dai Paesi Bassi in favore di Nike. Il CEO di allora, Mark Parker, nel 2006, in una telefonata con un analista di Wall Street, fece riferimento a un accordo fiscale europeo a lungo termine, vantaggioso per l'azienda. Questo accordo, concesso dalle autorità olandesi per 10 anni, consentiva a Nike di trasferire miliardi di dollari di profitti dall'Europa alle Bermuda, una rinomata destinazione *offshore*. Nei tre anni successivi a quella chiamata, i profitti netti dell'azienda aumentarono del 55%, raggiungendo la cifra di 1,88 miliardi di dollari²⁰.

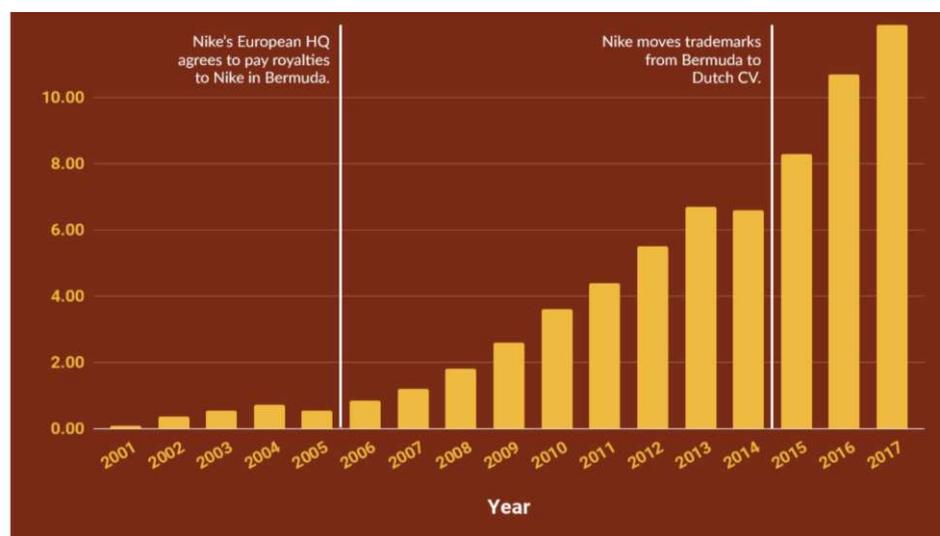
Il meccanismo operativo era il seguente: attraverso la filiale bermudiana, la *Nike International Ltd*, Nike deteneva la proprietà intellettuale del proprio marchio, destinati ai mercati internazionali al di fuori degli Stati Uniti. È degno di nota che la *Nike International Ltd* non vantava né personale né sedi fisiche, ma solamente una documentazione registrata presso l'ente competente. Le operazioni erano condotte dai dirigenti e dai consulenti legali presso la sede principale di Beaverton. Quest'ultima deteneva una copia del timbro ufficiale di *Nike International Ltd*, utilizzato per le transazioni di rilievo; nonostante ciò, ai fini fiscali, Nike manteneva la sua posizione di azienda bermudiana. La consociata alle Bermuda addebitava le *royalties* sui marchi alla sede europea di Nike, con sede a Hilversum, la quale si occupava della vendita di calzature e altri articoli a migliaia di grossisti, rivenditori e direttamente ai consumatori attraverso i negozi Nike in Europa. Grazie a questi pagamenti, miliardi di profitti venivano spostati dall'Europa alle Bermuda, un paradiso fiscale esente da tassazione. Entro il 2014, tale flusso di *royalties* aveva consentito a Nike di accumulare 6,6 miliardi di dollari di profitti offshore. Nel 2014, all'avvicinarsi della scadenza dell'accordo, le autorità fiscali olandesi e i dirigenti di Nike hanno trovato una soluzione aprendo una

²⁰ Fonte: <https://www.icij.org/investigations/paradise-papers/>

nuova filiale olandese denominata *Nike Innovate CV*, dove “CV” indica una società in accomandita semplice. Secondo la legislazione olandese, i profitti generati tramite una CV sono considerati, ai fini fiscali, come se fossero stati generati direttamente dai soci²¹. Di conseguenza, i guadagni derivanti da una CV possono essere considerati prodotti al di fuori dei Paesi Bassi e pertanto non soggetti a tassazione. In questo contesto, il centro di distribuzione in Belgio, la *Nike Europe Holding*, opera essenzialmente come un fornitore di servizi (Europa Today, 2017). Così, mentre *Nike Europe Holding* dichiarava un reddito imponibile di 9 milioni di euro, il fatturato di *Nike Innovate CV* nei Paesi Bassi superava i 7 miliardi di euro nel 2016. Di fatto, i profitti soggetti a tassazione vengono trasferiti dal Belgio all’Olanda, dove Nike paga solo il 2% di aliquota fiscale. Secondo quanto riportato da Le Monde (2017), Nike è riuscita a ridurre l’imposizione fiscale globale dal 25% al 16%, portando al di fuori dagli Stati Uniti una liquidità pari a 10 miliardi di dollari. Dall’assegnazione dei diritti di proprietà Nike alla *Nike Innovate CV* nel 2014, il cumulo di profitti *offshore* di Nike è aumentato a 12,2 miliardi di dollari nel 2017, come illustrato nella Figura 8.

²¹ Fonte: <https://business.gov.nl/starting-your-business/choosing-a-business-structure/limited-partnership/>

Figura 8. Profitti internazionali di Nike depositati all'estero, in miliardi di dollari.



Fonte: <https://www.icij.org/investigations/paradise-papers/swoosh-owner-nike-stays-ahead-of-the-regulator-icij/>

È sorprendente notare che tali profitti sono soggetti a una tassazione inferiore al 2% da parte delle autorità fiscali olandesi e non subiscono imposizione fiscale negli Stati Uniti. Non solo Nike ha beneficiato di questa pratica legale, ma Gabriel Zucman, economista presso l'Università di Berkeley, ha individuato che quasi un sesto dei profitti esteri delle multinazionali statunitensi nel 2016 è stato generato attraverso filiali olandesi (Zucman et al. 2019).

Nel 2019, la Commissione Europea ha avviato un'indagine ai presunti aiuti di stato forniti dall'Olanda. Secondo quanto riferito dalla Commissione, le decisioni in materia fiscale adottate dalle autorità fiscali olandesi nel 2006 e nel 2015, che regolano i criteri di calcolo delle *royalties* dovute da Nike, attualmente applicano una tassazione in Olanda basata su un margine di profitto limitato in relazione alle vendite. La Commissione sostiene che l'importo di tali *royalties* supera quello che le imprese operanti in un contesto di mercato concorrenziale pagherebbero secondo il principio della libera concorrenza (Galullo e Mincuzzi, 2019).

Di conseguenza, ha avviato un'indagine, a cui Nike si è opposta presentando un ricorso presso il Tribunale dell'Unione Europea. Tuttavia, tale ricorso è stato ritenuto infondato e respinto. È opinione diffusa che gli Stati membri dell'Unione Europea creino strutture e regimi fiscali complessi che consentono alle grandi multinazionali di ridurre i loro profitti imponibili, concedendo loro un vantaggio sleale rispetto ai concorrenti.

L'elusione fiscale, sebbene porti a un considerevole aumento dei profitti per le aziende che ne fanno uso, comporta gravi danni alle finanze nazionali del paese in cui tali aziende sono soggette al regime fiscale. Questa pratica non solo mina l'integrità del sistema fiscale, ma priva anche le casse pubbliche di risorse cruciali, che altrimenti potrebbero essere destinate a sostenere servizi pubblici essenziali, istruzione, iniziative e sostegno imprenditoriale e sviluppo economico. Ciò significa che l'elusione fiscale non è soltanto una questione di trasferimento di ricchezza dalle tasche delle istituzioni pubbliche a quelle delle aziende, ma ha anche un impatto diretto sulla qualità di vita dei cittadini e sull'economia nazionale, o comunitaria europea, nel suo complesso.

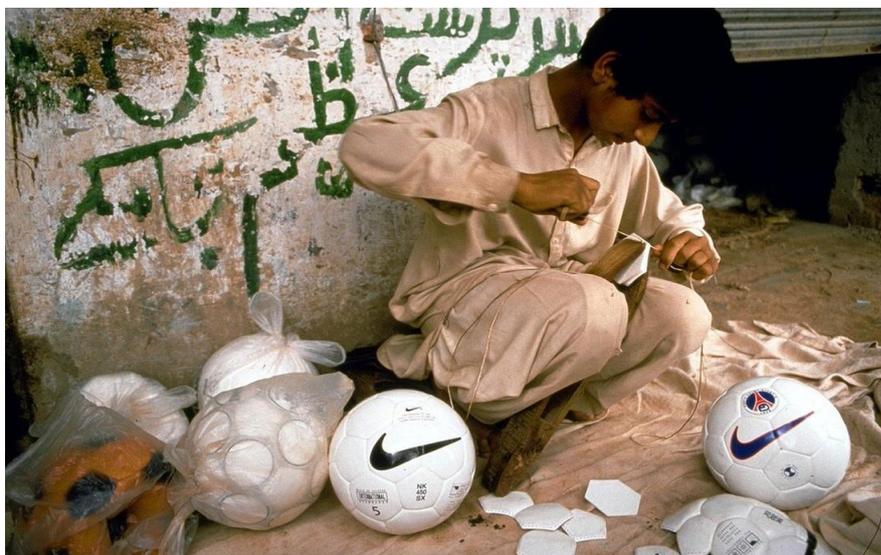
3.2.3 Le condizioni di lavoro all'estero: lo scandalo

Nel corso degli anni '90, l'immagine di Nike è stata fortemente compromessa dalle segnalazioni riguardanti abusi legati alla produzione di calzature e abbigliamento nelle fabbriche asiatiche. Le principali accuse riguardavano le condizioni di lavoro precarie, le pratiche ingiuste e l'impiego di manodopera minorile (Reference for Business, 1995). Un ruolo chiave nel diffondere queste problematiche a livello globale è stato svolto da un rapporto pubblicato da Jeff Ballinger nel 1991, che ha denunciato per la prima volta le scarse condizioni di lavoro e i bassi salari negli impianti in Indonesia (Wokutch, 2001).

In particolare, le critiche si concentravano sul lavoro sottopagato in Indonesia, il lavoro minorile in Cambogia e Pakistan e le condizioni di lavoro precarie in Cina e Vietnam (Locke et al. 2007). Come illustrato nel paragrafo 3.1.4 dedicato all'internazionalizzazione e globalizzazione, Nike non possedeva stabilimenti produttivi all'estero, ma adottava una strategia di *outsourcing*, affidando la produzione dei suoi articoli a fornitori locali, soprattutto in Asia.

Un evento che ha profondamente sconvolto i consumatori e ulteriormente compromesso l'immagine dell'azienda è stata la fotografia di Marie Dorigny nel 1996, che ritraeva un bambino pakistano impegnato nella produzione di palloni Nike. La fotografia in questione è mostrata di seguito nella Figura 9. La fotografia ha suscitato un forte impatto sull'opinione pubblica e sui consumatori, innescando una serie di proteste e boicottaggi nei confronti di Nike, che si è trovata al centro di una pesante pubblicità negativa (Childs e Jin, 2018).

Figura 9. Bambino pakistano che cuce palloni della Nike nel 1996.



Fonte: Life (1996). *Six cents an Hour*. © Marie Dorigny

Tra i manifestanti figuravano diversi gruppi sociali, inclusi rappresentanti ecclesiastici e studenti delle Università che Nike sponsorizzava per le

squadre sportive (Reference for Business, 2003). La tensione ha raggiunto il culmine nel 1999, quando alcuni manifestanti più agitati hanno cercato di assaltare il *NikeTown* di Seattle durante una protesta contro l'Organizzazione Mondiale del Commercio.

L'azienda era consapevole delle condizioni di lavoro insicure, del lavoro minorile e dei bassi salari, suscitando richieste di maggiori responsabilità da parte dell'opinione pubblica (Sharma, 2013). Tuttavia, Nike ha continuato a ribadire che queste condizioni non ricadevano sotto la sua giurisdizione, scatenando una forte reazione pubblica a livello globale. Inizialmente, i dirigenti di Nike hanno respinto ogni responsabilità per i problemi lavorativi e le questioni ambientali e sanitarie riscontrate nelle fabbriche dei fornitori, sostenendo che i dipendenti di tali stabilimenti non fossero dipendenti diretti di Nike e quindi l'azienda non avesse alcun obbligo nei loro confronti. La crisi era di natura molto grave poiché aveva radicalmente modificato la percezione dei consumatori nei confronti del marchio, causando un significativo danno d'immagine amplificato dall'opinione pubblica. La strategia di distanziarsi dai problemi non stava sortendo gli effetti desiderati. Era necessario un cambio di rotta e un affronto deciso della situazione con una nuova prospettiva.

Nel 1992, in risposta al report di Ballinger, Nike ha introdotto un codice di condotta per i fornitori, comprendente standard riguardanti le condizioni di lavoro, l'ambiente e l'igiene, con l'obiettivo che i fornitori lo firmassero e esponessero nei propri centri di produzione. Tuttavia, l'efficacia di tale codice è stata messa in discussione; molti critici hanno sostenuto che i dipendenti non lo comprendevano appieno e non avevano il potere di far rispettare i suoi principi (Locke et al. 2007).

Nike ha avviato lo sviluppo di un sistema di monitoraggio dei centri di produzione esteri, iniziando con ispezioni casuali nelle fabbriche, durante le quali sensibilizzava i manager riguardo al codice di condotta e ai diritti dei lavoratori (Childs e Jin, 2018). Contestualmente, l'azienda ha puntato

sull'introduzione di prodotti eco-sostenibili come strategia per migliorare il rapporto con i suoi consumatori. Nel 2002 è stato lanciato il programma *M-Audit*, mirato a monitorare e ispezionare approfonditamente le pratiche di gestione del lavoro e le condizioni nelle fabbriche. Un'ispezione tipica richiedeva 48 ore, veniva annunciata con breve anticipo e condotta da consulenti specializzati di Nike (Locke et al. 2006).

Oltre alla pratica degli audit, Nike ha implementato un sistema di valutazione completo noto come "Manufacturing Index", finalizzato a valutare le prestazioni delle fabbriche con cui è sotto contratto, garantendo il rispetto degli standard internazionali e quelli specifici dell'azienda (Sharma, 2013). L'obiettivo primario era individuare le aree di criticità all'interno dei centri di produzione al fine di apportare miglioramenti. Il *Manufacturing Index* includeva, oltre alle metriche tradizionali di qualità, tempi di consegna e costi, anche indicatori di sostenibilità ambientale ed etica del lavoro. Ogni fabbrica veniva valutata e classificata in base al punteggio ottenuto, assegnandole una classificazione tra Oro, Argento, Bronzo, Giallo o Rosso.

Nel 2000, Nike ha istituito il *Corporate Responsibility and Compliance Department*, responsabile delle questioni relative al diritto del lavoro e all'ambiente. Il personale incaricato della produzione e degli audit riceveva una formazione approfondita sul codice di condotta, sulle pratiche lavorative e sulla sensibilità culturale, nonché sul programma aziendale *Safety, Health, Attitudes of Management, People Investment and Environment*. Ulteriore strategia adottata da Nike è stata quella di implementare programmi di formazione specifici per i dirigenti dei suoi centri di produzione all'estero (Sharma, 2013), al fine di fornire orientamento e supporto nel miglioramento delle pratiche lavorative.

Nike scrisse volontariamente, nel 2005, il "Rapporto sulla responsabilità sociale", un'analisi condotta sui principali impianti situati in Paesi asiatici, in Canada e America Latina. La multinazionale ha riconosciuto quattro

violazioni dei diritti dei lavoratori riguardanti l'orario di lavoro, la libertà di associazione, gli stipendi e le molestie; tuttavia, ha respinto le accuse di lavoro minorile, sostenendo che fosse un fenomeno che accadeva raramente (Masera, 2005).

Nike ha inoltre reso trasparenti le proprie pratiche commerciali, diventando la prima azienda nel settore a pubblicare un elenco completo delle fabbriche che producono i suoi prodotti in tutto il mondo (Childs e Jin, 2018). Questa lista è costantemente aggiornata sul sito www.manufacturingmap.nikeinc.com.

L'approccio adottato da Nike per affrontare questa fase di crisi è stato innovativo all'azienda di riconquistare la fiducia dei consumatori, implementando una strategia completa che includeva l'introduzione di formalità come il codice di condotta, il sistema di monitoraggio e valutazione dei centri di produzione *outsourced*, e programmi di formazione. Nonostante gli sforzi compiuti, tuttavia, alcune irregolarità sono emerse anche in tempi recenti, come ad esempio il pagamento di un risarcimento straordinario di un milione di dollari ai dipendenti di una fabbrica in Indonesia per straordinari non pagati²² nel 2012.

Conclusioni

L'obiettivo di questa tesi era di fornire una panoramica completa e approfondita del percorso di sviluppo della multinazionale Nike, esaminando la sua formazione e la sua strategia imprenditoriale. La domanda guida della ricerca è: *quali sono i fattori che hanno influenzato la formazione e lo sviluppo imprenditoriale dell'impresa multinazionale*

²² Si rimanda all'articolo "La Nike costretta a risarcire 4.500 operai. Verserà un milione di dollari per due anni di straordinari non pagati da una fabbrica della multinazionale a Serang, Indonesia" del 12 gennaio 2012 del *Corriere della Sera*, consultabile al link: https://www.corriere.it/economia/12_gennaio_12/nike-paga-straordinari_3a2561ee-3d08-11e1-a7f5-80bdd8489cd9.shtml

Nike? Per rispondere a questa domanda, ho adottato un approccio che definisce l'imprenditorialità alla luce delle teorie di Schumpeter e Kirzner, due eminenti economisti nel campo degli studi imprenditoriali. Nel contesto di Nike, l'approccio schumpeteriano è rilevante in quanto la sua formazione è avvenuta in un ambiente simile al Mark II, caratterizzato da grandi imprese, elevate barriere all'ingresso, e l'innovazione come elemento fondamentale per ottenere il successo. Il caso di Nike rispecchia anche l'immagine dell'imprenditore kirzneriano, sempre pronto a fare nuove scoperte e adattarsi ai cambiamenti e alle esigenze emergenti del mercato.

Successivamente, è stato introdotto il modello interattivo di formazione dell'imprenditorialità, i cui elementi fondamentali erano: a) le condizioni di mercato, che hanno visto un crescente interesse per il benessere fisico e le calzature sportive negli anni '70 e '80; b) la disponibilità di risorse, come le collaborazioni strategiche con fornitori giapponesi, il capitale umano dei due fondatori, l'iniziale alta qualità e; c) il contesto istituzionale, caratterizzato dalle politiche economiche favorevoli e dalla stabilità sociale del periodo; d) i fattori di predisposizione, come la mentalità innovativa e le competenze tecniche dei fondatori; ed e) il contesto sociale, che includeva le reti di relazioni tra i fondatori e il loro contesto locale. Questo modello ha permesso di analizzare in modo integrato la formazione e la crescita di Nike, evidenziando come l'interazione sinergica tra questi fattori abbia creato un ambiente favorevole per la crescita dell'azienda.

In seguito, è stata analizzata approfonditamente la strategia imprenditoriale della multinazionale Nike. Nike ha sviluppato una strategia multinazionale che le ha permesso di raggiungere profitti miliardari basandosi sull'innovazione e la tecnologica, il marketing e branding aggressivo, l'internazionalizzazione, e un forte impegno per la sostenibilità ambientale e sociale.

Nike ha rivoluzionato il settore sportivo con tecnologie produttive che migliorano comfort e prestazioni, ha trasformato l'esperienza del consumatore con l'e-commerce e la personalizzazione dei prodotti, e ha stretto partnership con giganti tecnologici come Apple. A livello di marketing, ha investito nella sponsorizzazione di atleti di successo e ha adattato la sua strategia pubblicitaria dalla televisione ai social media, sfruttando l'avvento di Internet. Il marchio Nike ha acquisito una rilevanza iconica grazie al famoso logo *Swoosh*, simbolo di sportività e vittoria, che ha contribuito a fidelizzare i clienti. Nike ha costantemente innovato e adattato le sue pratiche aziendali per enfatizzare la sostenibilità ambientale e sociale, utilizzando materiali riciclati e adottando strategie di zero rifiuti, promuovendo la diversità e l'inclusione, e contribuendo alla comunità attraverso generose donazioni. Inoltre, Nike ha implementato una strategia di internazionalizzazione basata sull'espansione dei mercati esteri e sull'*outsourcing* della produzione in Asia per contenere i costi.

Nonostante il grande successo, l'azienda ha affrontato ostacoli e controversie che ha cercato di governare adattando la sua strategia alle diverse difficoltà mediante una combinazione dinamica di azione e apprendimento. Nel caso dello scandalo sulle condizioni di lavoro all'estero e nelle difficoltà causate dalla perdita di competitività dovuta al mancato adattamento al mercato, Nike ha implementato la strategia di *trial-and-error*, *bricolage* e del *strategize by doing e by thinking*. Queste strategie gli hanno permesso di modificare comportamenti negativi, riorganizzare le risorse disponibili per rispondere rapidamente agli imprevisti, e utilizzare modelli mentali e analogie per comprendere e pianificare efficacemente la sua azione. Ovviamente, mantenendo sempre come fulcro di ogni azione l'identità Nike, i dirigenti hanno plasmato le loro decisioni in coerenza con la loro concezioni di "*chi siamo*", il che ha costantemente favorito una forte resilienza collettiva.

Riferimenti bibliografici

Abratt, R. e Kleyn, N. (2011). *Corporate identity, corporate branding and corporate reputations: reconciliation and integration*. European Journal of Marketing, Vol. 46 Nos 7/8, pp. 1048-1063.

Acs, Z. J., Audretsch, D. B., Braunerhjelm, P., e Carlsson, B. (2012). *Growth and entrepreneurship*. Small Business Economics, 39, 289-300.

Aldrich, H. e R. Waldinger, *Ethnicity and Entrepreneurship*, Annual Review of Sociology, 16, 1990, pp. 111-135.

Ajzen, I. (1991). *The theory of planned behaviour*. Organizational Behaviour and Human Decision Processes 50: 179–211.

Apple. (2006). *Nike and Apple team up to launch Nike+ ipod*. Apple. Consultabile al sito:

<https://www.apple.com/pr/library/2006/05/23Nike-and-Apple-Team-Up-to-Launch-Nike-iPod.html>

Asoni, A., e Sanandaji, T. (2014). *Taxation and the Quality of Entrepreneurship*. Journal of Economics, 113, 101-123.

Baker, T., e Nelson, R.E. (2005). *Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage*. Administrative Science Quarterly 50(3): 329–366.

Baudeau, N. (1910). *Premiere introduction a la philosophie economique*, edited by A. Dubois. Paris: P. Geuthner [originally 1767].

Baumol, W. J. (1993). *Formal Entrepreneurship Theory in Economics: Existence and Bounds*, Journal of Business Venturing, 8: 197-210.

Beck, E. M., Horan, P. M., e Tolbert, C. M. I. (1978). *Stratification in a dual economy: A sectoral model of earnings determination*. American Sociological Review, 43, 704-720.

Bingham, C.B, e Davis, J.P. (2012). *Learning sequences: Their existence, effect, and evolution*. *Academy of Management Journal* 55(3): 611–641.

Bolton, D. L. (2012). *Individual entrepreneurial orientation: further investigation of a measurement instrument*. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 18(1), 91–98.

Bosma, N., e V. Schutjens, V. (2011). *Understanding regional variation in entrepreneurial activity and entrepreneurial attitude in Europe*. *Annals of Regional Science* 47: 711–42.

Bosma, N., V. Schutjens, e E. Stam. (2009). *Entrepreneurship in European regions: Implications for public policy*. In *Public policies for fostering entrepreneurship: A European perspective*, eds. J. Leitao and R. Baptista, 59–89. New York: Springer.

Boussouara, M, e Deakins, D. (1999). *Market-based learning, entrepreneurship and the high technology small firm*. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 5:4, 204-223.

Burton, R. (2002). *R&D is how best companies stay that way*. 12 Settembre 2002. Syracuse University | Sport Management.

Cantillon, R., (1755). *Essai Sur La Nature du Commerce en Général*. *History of Economic Thought Books*, McMaster University Archive for the History of Economic Thought, 1755.

Carbasha, T. (2010). *Nike* (1st ed.). Bloomsbury Publishing. 2010.

CBC News (2018). *Nike's long history of courting controversy through advertising. Use of social commentary in ad campaigns dates back to the 1990s*. CBC News. 4 settembre 2018. Consultabile al sito: <https://www.cbc.ca/news/business/nike-ads-social-justice-kaepernick-1.4810102>

Childs, M. e Jin, B. (2018). *Nike: An Innovation Journey*. In Jin B. & Cedrola E. (2018). *Product innovation in the global fashion industry*. Palgrave Macmillan.

Chung, W., e Yeaple, S. (2008). *International knowledge sourcing: Evidence from US firms expanding abroad*. *Strategic Management Journal*, 29(11), 1207–1224.

Colantone, I., e Sleuwaegen, L. (2007). *Globalization and entrepreneurship*.

Coucke, K., e Sleuwaegen, L. (2008). *Offshoring as a survival strategy: evidence from manufacturing firms in Belgium*. *Journal of International Business Studies*, 39, 1261-1277.

Cronin, B., Catchpole, L., e Hall, D. (2004). *Outsourcing, Offshoring-Outsourcing and Offshoring*. In CESifo Forum (Vol. 5, No. 2, pp. 17-21). München: ifo Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München.

Davidsson, P., Low, M. B., e Wright, M. (2001). *Editor's Introduction: Low and MacMillan Ten Years On: Achievements and Future Directions for Entrepreneurship Research*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(4, Summer), 5-15.

De Vita, R., e Sciascia, S. (2004). *The Development of Entrepreneurship Research*. Liuc Papers n. 146, Serie Economia aziendale 19, aprile 2004.

Deák, D. (2004). *Legal considerations of tax evasion and tax avoidance*. *Society and Economy*, 26(1), 41-85.

Diercksmeier, B. (2011). *Nike Golf celebrates 20 years of NikeFIT*. NGN. Consultabile al sito: <http://ngnation.com/2011/02/23/nike-golf-celebrates-20-years-nikefit/>

Donaghu, M.T., e Barff, R. (1990). *Nike just did it: International Subcontracting and Flexibility in Athletic Footwear Production*. *Regional Studies*, 24:6, 537-552, DOI: [10.1080/00343409012331346204](https://doi.org/10.1080/00343409012331346204).

Doyle, C. (2019). *Tax Havens and Multinational Corporate Income Tax Avoidance*.

Drucker, P. F. 1. (1999). *Innovation and entrepreneurship: practice and principles*. New ed. Oxford, Eng. ; New York, Elsevier Butterworth-Heinemann.

Eldridge, C.E. (1970). *Marketing for profit*. London: The Macmillan Company.

Elkington, J. (1999). Triple bottom-line reporting: Looking for balance. *Australian CPA*, 69, 18–21.

Etemad, H., e Wright, R. W. (Eds.). (2003). *Globalization and entrepreneurship: policy and strategy perspectives*. Edward Elgar Publishing.

Europa Today (2019). *Paradise papers, il paradosso fiscale tutto europeo: la Nike opera in Belgio, ma paga tasse (quasi) nulle in Olanda*. 7 novembre 2017. Europa Today. Consultabile al sito: <https://europa.today.it/attualita/paradise-papers-nike-tasse-elusione-ue-belgio-olanda.html#:~:text=In%20sostanza%2C%20i%20profitti%20tassabili,dal%2025%25%20al%2016%25>

Fernandez-Bastidas, R. (2023). *Entrepreneurship and tax evasion*. *Economic Modelling*, 128, 106488.

Forbes (2019). *How Micheal Jordan will make \$145 Million in 2019*, 28 Agosto 2019. Autore: Kurt Badenhausen. Consultabile al sito: <https://www.forbes.com/sites/kurtbadenhausen/2019/08/28/how-michael-jordan-will-make-145-million-in-2019/>

Fritsch, M., e Mueller, P. (2007). *The persistence of regional new business formation-activity over time – Assessing the potential of policy promotion programs*. Journal of Evolutionary Economics 17: 299–315.

Frobel F., Heinrichs J., e Kreye, O. (1980). *The New International Division of Labour*. Cambridge University Press, Cambridge.

Fuduric, N. (2008a). *The Sources of Entrepreneurial Opportunities: perspectives on Individuals and Institutions*. Institut for Samfundsudvikling og Planlægning, Aalborg Universitet.

Fuduric, N. (2008b). *Entrepreneurship in the Periphery: geography and Resources*. Institut for Samfundsudvikling og Planlægning, Aalborg Universitet.

Galullo, R. e Mincuzzi, A. (2019). *Royalties Gonfiate per pagare meno tasse: l'UE indaga su Nike in Olanda*. Il Sole 24 ORE. 10 gennaio 2019. Consultabile al sito: <https://www.ilsole24ore.com/art/royalties-gonfiate-pagare-meno-tasse-l-ue-indaga-nike-olanda-AEOIFdCH>

Gary, M.S., e Wood, R.E. (2011). *Mental models, decision rules, and performance heterogeneity*. Strategic Management Journal 32(6): 569–594.

GEM. (2006). *Summary Results*. Consultabile al sito: <https://www.gemconsortium.org/report/gem-2006-global-report>

Gianatasio, D. (2013). *Nike's 'just do it', the last great advertising slogan, turns 25*. Adweek. Consultabile al sito: <http://www.adweek.com/creativity/happy-25th-birthday-nikes-just-do-it-last-great-advertising-slogan-150947/>

Gloria-Palermo, S. (2002). *Schumpeter and the old Austrian school: interpretations and influences*. In: R.Arena, C. Dangel-Hagnauer (eds.), *The Contribution of Joseph Schumpeter to Economics*. London, New York, pp. 21-39.

Glückler, J., e Bathelt, H. (2017). *Institutional context and innovation*. In H. Bathelt, P. Cohendet, S. Henn, e L. Simon (Eds.). *The Elgar companion to innovation and knowledge creation: A multi-disciplinary approach* (pp. 121–137). Cheltenham, England: Edward Elgar.

Greenfield, S. M., Strickon, A., e Aubey, R. T. (1979). *Entrepreneurs in Cultural Context*. Albuquerque: Univ. N. Mex. Press.

Haldar, S. (2019). *Towards a conceptual understanding of sustainability-driven entrepreneurship*. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(6), 1157-1170.

Harris, F. e de Chernatony, L. (2001). *Corporate branding and corporate brand performance*. *European Journal of Marketing*, Vol. 35 Nos 3/4, pp. 441-456.

Heavey, C., Simsek, Z., Roche, F., e Kelly, A. (2009). *Decision comprehensiveness and corporate entrepreneurship: the moderating role of managerial uncertainty preferences and environmental dynamism*. *Journal of Management Studies*, 46(8), 1289–1314.

Hennessy, K. (2012). *Fashion: The definitive history of costume and style*. New York: Dorling Kindersley.

Hills, G.E., e LaForge, R.W. (1992). *Research at the marketing interface to advance entrepreneurship theory*. *Entrepreneurship: Theory and Practice* 16(3): 33–59.

Holyoak, K., e Thagard, P. (1996). *Mental leaps: Analogy in creative thought*. MIT Press Books: Cambridge, MA.

Infantino, L. (1997). prefazione in “*Concorrenza e imprenditorialità*”, 1997.

Jansson, H. (2005). *Internationalization Process in the New EU: Market Growth, Relocation, and Outsourcing*. Paper Presented at the 7th Annual Conference on European Integration, Molle, May 24-27,2005,

organized by the Swedish Network for European Studies in Economics and Business.

Jin B. e Cedrola E. (2018). *Product innovation in the global fashion industry*. Palgrave Macmillan.

Johannessen, J.A., Olsen, B., e Olaisen, J. (1999). *Aspects of innovation theory based on knowledge-management*. International Journal of Information Management, 19(2), 121–139.

Johannisson, B. (1988). *Business formation—a network approach*. Scandinavian journal of management, 4(3-4), 83-99.

Johnson, G., Scholes, K. e Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*. 8th Edition, Prentice Hall, Harlow.

Jones, R. (2013). *Know your tech: Nike Shox*. Complex. Consultabile al sito <http://www.complex.com/sneakers/2013/08/know-your-tech-nike-shox>

Jušcius, V., e Lekavičienė, D. (2007). *The impact of internationalization and globalization on the competitiveness of companies*. Ekonomika ir vadyba, (12), 746-753.

Kanter, R.M. (1983). *The Change Masters: Innovation and Productivity in American Corporations*, New York: Simon & Schuster.

Kathuria, S. (1989). *Market Structure and Innovation: A Survey of Empirical Studies of Schumpeterian Hypotheses for Developed Countries and India*. Economic and Political Weekly, 24(34), M113–M125.

Khan, M.N., Rasheed, S., Islam, F., Ahmed, H.I., e Rizwan, M.S. (2016). *Corporate Branding, Emotional Attachment and Brand Loyalty: The Case of Luxury Fashion Branding*. International journal of scientific and research publications, 6.

Kibler, E. (2013). *Formation of entrepreneurial intentions in a regional context*, *Entrepreneurship & Regional Development*. An

International Journal, 25:3-4, 293-323, DOI: 10.1080/08985626.2012.721008.

Kim, M. (2020). *How Phil Knight made Nike a leader in the sport industry: examining the success factors*. *Sport in Society*, 23:9, 1512-1523, DOI: [10.1080/17430437.2020.1734329](https://doi.org/10.1080/17430437.2020.1734329) .

Kirzner, I. M. (1973). *Competition and entrepreneurship*. Chicago: The University of Chicago Press.

Kirzner, I. M. (1997). *Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process: An Austrian Approach*. *Journal of Economic Literature*, 35(1), 60–85.

Knight, F. H. (1921). *Risk, Uncertainty and Profit*. Boston, New York, Houghton Mifflin Company.

Knight, P. (2016). *Shoe Dog: A Memoir by the Creator of Nike*. New York: Scribner.

Kotler, P.H. (1991). *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control*. 8th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc., 44.

Lam, W., e Harker, M. J. (2015). *Marketing and entrepreneurship: An integrated view from the entrepreneur's perspective*. *International small business journal*, 33(3), 321-348.

Larson, A., e Starr, J. (1993). *A Network Model of Organization Formation*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(2), 5-15.

Le Monde (2019). *Paradise Papers: Apple, Nike, Whirlpool.. Leurs trucs et astuces pour échapper à l'impôt*. 7 novembre 2017. Le Monde. Consultable al sito: https://www.lemonde.fr/paradise-papers/article/2017/11/07/apple-nike-whirlpool-les-trucs-et-astuces-des-multinationales-pour-echapper-a-l-impot_5211398_5209585.html

Liñán, F., Moriano, J. A., e Jaén, I. (2016). *Individualism and entrepreneurship: Does the pattern depend on the social context?*

International Small Business Journal, 34(6), 760-776.
<https://doi.org/10.1177/0266242615584646>

Link, A. (2007). *Entrepreneurship, Innovation, and Technological Change*, No 70716, Technical Reports, Brandmeyer Center for Applied Economics, School of Business, University of Kansas, 2007.

Locke, R. (2003). *The Promise and Perils of Globalization: The Case of Nike*. Management: Inventing and Delivering Its Future, 39, 40.

Locke, R., Qin, F. e Brause A. (2006). *Does monitoring Improve labor standards? Lessons from Nike*. Luglio 2006 | Working Paper No. 24. Massachusetts Institute of Technology. Harvard University. Consultabile al sito:

https://www.hks.harvard.edu/sites/default/files/centers/mrcbg/programs/c/ri/files/workingpaper_24_locke.pdf

Locke, R., Kochan, T., Romis, M., e Qin, F. (2007). *Beyond corporate codes of conduct: Work organization and labour standards at Nike's suppliers*. International Labour Review, 146(1-2), 21-40.
<https://doi.org/10.1111/j.1564-913X.2007.00003.x>

López Morales, J. S. (2020). *Internationalization: An Analysis of 26 Definitions*. Intersticios sociales, (19), 87-99.

Lorentzen, A. (2007). *The Spatial Dimension of Innovation: Embedding proximity in socio-economic space*. Presentato all'European Network for Industrial Policy.

Low, E. (2016). *Why Nike has more patents than Lockheed, Ford, and Pfizer*. 13 maggio 2016. Investors. Consultabile al sito:
<http://www.investors.com/news/a-nike-apple-watch-an-under-armour-baseball-line-patents-hold-secrets/>

Mahdi, H.A., Abbas, M.F., Mazar, T.I., e George, S.I. (2015). *A Comparative Analysis of Strategies and Business Models of Nike , Inc . and Adidas Group with special reference to Competitive Advantage in the*

context of a Dynamic and Competitive Environment. International Journal of Business Management and Economic Research (IJBMER), Vol 6(3),2015,167-177.

Malerba, F. (2005). *Sectoral Systems: How and Why Innovation Differs across Sectors*, in Fagerberg, J., Mowery, D. C. and Nelson, R. R. (eds.), *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford: Oxford University Press, pp. 380-406.

Marshall, A. (1930). *Principles of Economics*. London: Macmillan. First published 1890.

Martinelli, A., *Imprenditori*. In *Enciclopedia delle Scienze sociali*, 1994. Consultabile al sito:

[https://www.treccani.it/enciclopedia/imprenditori_\(Enciclopedia-delle-scienze-sociali\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/imprenditori_(Enciclopedia-delle-scienze-sociali)/)

Masera, A. (2005). *La Nike confessa: "Sì, sfruttiamo i lavoratori"*. CGIL. 14 aprile 2005. Consultabile al sito: https://www.filcams.cgil.it/article/rassegna_stampa/mondo_la_nike_confessa_si_sfruttiamo_i_lavoratori

McGill, D. C. (1989). *Nike US bounding past Reebok*. The New York Times. 11 Luglio 1989. <http://www.nytimes.com/1989/07/11/business/nike-is-bounding-past-reebok.html>

McGuire, J. W. (1963). *Business and society*. New York: McGraw-hill.

McWilliams, A., e Siegel, D. (2001). *Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective*. *Academy of Management Review*, 26(1), 117–127. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4011987>

Menger, C. (1950). *Principles of Economics*. Tradotto da J. Dingwall and B. F. Hoselitz. Glencoe, M.: Free Press.

Meyer, J. (2014). *History of Nike: Timeline and Facts: how did what started as one man selling from the back of a car grow into the sportswear giant we all know today?* In TheStreet. 19 Agosto 2014. Consultabile al sito: <https://www.thestreet.com/lifestyle/history-of-nike-15057083#>

Mill, J.S. (1848). *Principles of Political Economy (I): Production*. History of Economic Thought Books, McMaster University Archive for the History of Economic Thought, volume 1, number mill1848-1.

Miner, A.S., Bassoff, P., e Moorman, C. (2001). *Organizational improvisation and learning: A field study*. Administrative Science Quarterly 46(2): 304.

Mintzberg, H. (1983). *Structures in Fives: Designing Effective Organisations*. London: Prentice Hall.

Moore, K. (1994). *Bowerman and the Men of Oregon: The Story of Nike and the Revolution in Sports Shoes*. New York: Simon & Schuster.

Moore, K. (2021). *Nike's approach to marketing: then and now*. In BANKNOTES by #paid, 20 Agosto 2021. Consultabile al sito: <https://hashtagpaid.com/banknotes/nikes-approach-to-marketing-then-and-now>

Moore, C. M., Doherty, A. M., e Doyle, S. A. (2010). *Flagship stores as a market entry method: The perspective of luxury fashion retailing*. European Journal of Marketing, 44(1/2), 139–161.

Morris, M.H. e Lewis, P.S., (1995). *"The determinants of entrepreneurial activity"*, European Journal of Marketing, Vol. 29 Iss 7 pp. 31 - 48 <http://dx.doi.org/10.1108/03090569510094991>

Morris, L. (2013). *Business Model Warfare: The Strategy of Business Breakthroughs*. Journal of Business Models (2013), Vol. 1, No. 1 pp. 13-37.

Murphy, D.F. e Mathew, D. (2001). *Nike and Global Labour Practices. A Case study prepared for the New Academy of Business Innovation Network for Socially Responsible Business*. Gennaio 2001. www.nikebiz.com

Nazario, M., e Roach, D. (2015). *Nike's incredible road to becoming the world's dominant sneaker retailer*. Business Insider. Consultabile al sito: <http://www.businessinsider.com/nike-history-timeline-2015-10>

Nguyen, V. (2004). *Analysis of the luxury goods & apparel and footwear industries*. Journal of Undergraduate Research of the University of Wisconsin-La Crosse, 1-23.

Nike. (2007). *Nikeplus.com becomes world's largest online running destination*. Nike. 26 luglio 2007. Consultabile al sito: <http://news.nike.com/news/nikepluscom-becomes-the-world%E2%80%99s-largest-online-running-destination>

Nike. (2009). *FY07-09 Corporate Responsibility Report, 2007-2009*, <http://www.nikebiz.com/crreport/pdf/>

Nike. (2012). *Nike+ basketball #gameonworld*. Nike. 21 giugno 2012. Consultabile al sito: <http://news.nike.com/news/game-on-world>

Nike. (2015). *The evolution of visible air*. 12 marzo 2015. Consultabile al sito: <http://news.nike.com/news/the-evolution-of-visible-air>

Nike. (2016). *Introducing the new Nike+ app*. Consultabile al sito: http://www.nike.com/us/en_us/c/nike-plus/nike-app

Nike. (2017a). *What is Nike Dri-FIT?*. Consultabile al sito: http://help-en-us.nike.com/app/answer/a_id/204/~/~what-is-nike-dri-fit

Nike. (2017b). *Become a member and unlock more*. Consultabile al sito: http://www.nike.com/us/en_us/c/nike-plus

Nike. (2017c). *About Nike: Nike explore team sport research lab*. Consultabile al sito: <http://about.nike.com/pages/nike-explore-team-sport-research-lab>

Ott, T. E., Eisenhardt, K. M., e Bingham, C. B. (2017). *Strategy formation in entrepreneurial settings: Past insights and future directions*. *Strategic Management Journal*, 11(3), 306-325. <https://doi.org/10.1002/sej.1257>

Parker, M. (2016). *The Complete history of Nike: from the birth of the swoosh to the Air Jordan empire*. New York: HarperCollins.

Parwada, J. (2008). *The genesis of home bias? The location and portfolio choices of investment company start-ups*. *Journal of Financial and Quantitative Analysis* 43: 245–66.

Piskorski, M. J., e Johnson, R. (2014). *Social strategy at Nike*. Brighton: Harvard Business Publishing.

Pleitner, H. J. (1997). *Globalization and entrepreneurship: entrepreneurs facing the ultimate challenge*. *Journal of Enterprising Culture*, 5(01), 27-55.

Powell, E. e Baker, T. (2014). *It's what you make of it: Founder identity and enacting strategic responses to adversity*. *Academy of Management Journal* 57(5): 1406–1433.

Rana, S. (2020). *Business practices and lessons from emerging markets*. *FIIB Business Review*, 9(3), 149-151.

Reda, S. (2017). *Nike's SoHo flagship leads transformational charge into the future of sports retail*. *NRF Magazine*. 15 marzo 2017. Consultabile al sito: http://stores.org/2017/03/15/stay-and-play-2/?utm_source=NRFStat&utm_medium=03-21&utm_content=STORES_Nike-Flagship&utm_campaign=SmartBrief

Reference for Business. (1995). *Starter Corp. company profile, information, business description, history, background information*. Consultabile al sito:

<http://www.referenceforbusiness.com/history2/62/Starter-Corp.html>

Reference for Business. (2003). *Nike, Inc. company profile, information, business description, history, background information*. Consultabile al sito:

<http://www.referenceforbusiness.com/history2/99/NIKE-Inc.html>

Roberson, G. (2016). *10 Best Nike Ads. Beloved Brands*. 10 marzo 2016. Consultabile al sito: <http://beloved-brands.com/tag/10-best-nike-ads/>

Rogers, K. (1963). *Managers: Personality and performance*. New Jersey: AldineTransaction, a division of Transaction PublishersRogers, 1963.

Salfino, C. (2017). *Quest for speed and customization forces re-imagined supply chains*. Vamp Footwear. 23 gennaio 2017. Consultabile al sito: <http://vampfootwear.com/quest-speed-customization-forces-re-imagined-supply-chains/>

Say, J.B. (1971). *A Treatise on Political Economy or the Production, Distribution and Consumption of Wealth*. New York: Augustus M. Kelley. Ist edn., 1803.

Schaltegger, S., e Wagner, M. (2011). *Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: Categories and interactions*. *Business Strategy and the Environment*, 20(4), 222–237. <https://doi.org/10.1002/bse.682>

Schumpeter, J.A. (1911). *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press, Cambridge.

Schumpeter, J.A. (1934), *The Theory of Economic Development*. New York (1961).

Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper&Row (1942).

Schwartz, S. H. (2008). *Cultural Value Orientations: Nature and Implications of National Differences*. Moscow: Publishing House of SU HSE.

Shane, S., e Venkataraman, S. (2000). *The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research*. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.

Shane, S. (2003). *A General Theory of Entrepreneurship*. Cheltenham: Edward Elgar.

Sharma, A. (2013). *Swoosh and sustainability: Nike's emergence as a global sustainable brand*. *Sustainable Brands*. 17 Maggio 2013. Consultabile al sito: <https://sustainablebrands.com/read/supply-chain/swoosh-and-sustainability-nike-s-emergence-as-a-global-sustainable-brand>

Shen, B. (2014). *Sustainable fashion supply chain: Lessons from H&M*. *Sustainability*, 6(9), 6236–6249.

Shockley, G.E., e Frank P.M. (2011). *Schumpeter, Kirzner, and the Field of Social Entrepreneurship*. *Journal of Social Entrepreneurship*, 2:1, 6-26, DOI: 10.1080/19420676.2010.544924

Shultz II, C.J. (2007). *Marketing as constructive engagement*. *Journal of Public Policy and Marketing*, 26(2), 293-301.

Smith, A. (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. *History of Economic Thought Books*, McMaster University Archive for the History of Economic Thought (1776).

Souiden, N., Kassim, N.M. e Hong, H.J. (2006). *The effect of corporate branding dimensions on consumers' product evaluation: a cross-cultural analysis*. *European Journal of Marketing*, Vol. 40 Nos 7/8, pp. 825-845.

Stam, E. (2010). *Entrepreneurship, evolution and geography*. In *The handbook of evolutionary economic geography*, eds. R. Boschma and R.L. Martin, 307–48. Cheltenham: Edward Elgar.

Stam, E., e Wennberg, K. (2009). *The roles of R&D in new firm growth*. *Small Bus Econ* 33, 77–89. <https://doi.org/10.1007/s11187-009-9183-9>

Strasser, J. B., e Becklund, L. (1993). *Swoosh: The unauthorized story of Nike and the men who played there*. New York: Harper Collins Publisher.

Strauss, K. (2008). *Re-engaging with rationality in economic geography: Behavioural approaches and the importance of context in decision-making*. *Journal of Economic Geography* 8: 137–56.

Swallow, E. (2011). *How Nike outruns the social media competition*. Mashable. 22 settembre 2011. Consultabile al sito: <http://mashable.com/2011/09/22/nike-social-media/#sa3BGLstN5q6>

Tamasy, C. (2006). *Determinants of regional entrepreneurship dynamics in contemporary Germany: A conceptual and empirical analysis*. *Regional Studies* 40: 365–84.

The Brand Hopper (2023). *The Swoosh Legacy: Nike's Glorious History and Iconic Brand Elements*. The Brand Hopper. 4 aprile 2023. Consultabile al sito: <https://thebrandhopper.com/2023/04/04/the-swoosh-legacy-exploring-nike-glorious-history-and-iconic-brand-elements/>

Thompson, E.R. (2009). *Individual entrepreneurial intent: Construct clarification and development of an internationally reliable metric*. *Entrepreneurship Theory and Practice* 33: 669–94.

Thurik, R., L. Uhlaner, e S. Wennekers (2002). *Entrepreneurship and its conditions: A macro perspective*. *International Journal of Entrepreneurship Education* 1: 25–64.

Todorovic, Z.W., e McNaughton, R.B. (2007). *The effect of culture, resources and quality of entrepreneurship on economic development: a conceptual framework*. International Journal of Entrepreneurship and Small Business, 4, 383-396.

Townsend, M. (2012). *Is Nike's Flyknit the swoosh of the future?* Bloomberg. 15 marzo 2015. Consultabile al sito: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2012-03-15/is-nikes-flyknit-the-swoosh-of-the-future>

Trettin, L., e F. Welter. (2011). *Challenges for spatially oriented entrepreneurship research*. Entrepreneurship and Regional Development 23: 575–602.

Van Gelderen, M., M. Brand, C.M. van Praag, W. Bodewes, E. Poutsma, e A. van Gils. (2008). *Explaining entrepreneurial intentions by means of the theory of planned behaviour*. Career Development International 13: 538–59.

Viesti, G. (2000). *Come nascono i distretti industriali*, Bari, Laterza, 2000.

Waldinger, R., Alrich, H. e Robin Ward (1990). (eds.), *Ethnic Entrepreneurs: Immigrant and Ethnic Business in Western Industrial Societies*, Beverly Hills, Sage, 1990.

Wasserman, N. e Anderson, K. (2012). *Knighting the king: The founding of Nike*. Brighton: Harvard Business Publishing.

Weavabel (2023). *Is Nike Sustainable? Focusing on a Brighter Future*. Weavabel. 13 marzo 2023. Consultabile al sito: <https://www.weavabel.com/blog/is-nike-sustainable-focusing-on-a-brighter-future#the-future-move-to-zero>

Welter, C., Mauer, R., e Wuebker, R. J. (2016). *Bridging Behavioral Models and Theoretical Concepts: Effectuation and Bricolage*

in the Opportunity Creation Framework. Strategic Entrepreneurship Journal 10(1): 5–20. doi: 10.1002/sej.1215.

Wokutch, R. E. (2001). *Nike and its critics: Beginning a Dialogue*. Organization & Environment, 14(2), 207-237. Consultabile al sito: <http://www.jstor.org/stable/26161576>

Wong, P. (2022). *Nike E-Commerce: How Nike's D2C Strategy Hits 50% Digital Penetration*. Fabricblog, 14 gennaio 2022. Consultabile al sito: <https://fabric.inc/blog/commerce/nike-ecommerce-strategy>

Xie, H.Y. e Boggs, D.J. (2006). *Corporate branding versus product branding in emerging markets: a conceptual framework*. Marketing Intelligence & Planning, Vol. 24 No. 4, pp. 347-364.

Zucman, G, Alstadsæter, A. e Johannesen, N. (2019). *Tax Evasion and Inequality*. American Economic Review, 2019, 109(6): 2073-2103.