

**La comunicazione attraverso le
sponsorizzazioni: il caso Nike - Jordan**

Prof. Gianluca Comin

RELATORE

Giacomo Napoleone
Matr. 262991

CANDIDATO

Indice

INTRODUZIONE	3
CAPITOLO 1: LA COMUNICAZIONE ATTRAVERSO LE SPONSORIZZAZIONI	5
1.1 COSA È LA COMUNICAZIONE?	5
1.2 LA REPUTAZIONE AZIENDALE	6
1.3 LO STUDIO DELL'ECONOMIA COMPORTAMENTALE	8
1.4 L'IMPORTANZA DELLA PUBBLICITÀ	11
1.5 QUANDO NASCONO LE SPONSORIZZAZIONI	12
1.6 IL RUOLO DEI SOCIAL MEDIA	14
CAPITOLO 2: LA PROMOZIONE DELL'AZIENDA E I BRAND AMBASSADOR	17
2.1 CHI È IL "BRAND AMBASSADOR"	17
2.2 LE DIVERSE TIPOLOGIE DI BRAND AMBASSADOR	19
2.3 LE COLLABORAZIONI DUREVOLI DEGLI ULTIMI DECENNI	24
• <i>Niki Lauda e Parmalat (anni '70 del secolo scorso):</i>	25
• <i>George Clooney e Nespresso (anni '00):</i>	27
2.4 GLI EFFETTI INDESIDERATI DELLE SPONSORIZZAZIONI	29
CAPITOLO 3: IL CASO NIKE - JORDAN	32
3.1 LA CREAZIONE DEL "JUMPMAN": LA STORIA DI UN MITO SPORTIVO	32
3.2 I PRIMI RISULTATI: UN SUCCESSO OLTRE OGNI PREVISIONE	35
3.3 NIKE IERI E OGGI: GRAZIE MICHAEL JORDAN!	40
3.4 L'ATTUALE STRATEGIA COMUNICATIVA E DI MARKETING DI NIKE	42
CONCLUSIONI	45
BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA	48

Introduzione

La mente umana può essere facilmente influenzata dal pensiero e dai comportamenti di un gruppo di persone o anche da quelli di un singolo.

Le tendenze e le mode del momento nascono e si sviluppano proprio in questo modo, seguendo i comportamenti di altri individui.

Ma cosa può guidare un insieme di persone verso una specifica direzione?

È la comunicazione, che può essere rivolta sia alla promozione di un'oggetto o di un servizio in particolare, come anche di un ideale o di determinati valori.

L'abilità nel comunicare consente di influenzare anche gruppi vastissimi di persone. È così dalla notte dei tempi. Da quando l'uomo ha iniziato a sapersi esprimere, prima soltanto attraverso i gesti, poi con la comunicazione verbale e successivamente anche con quella scritta, per arrivare nel corso dei millenni fino ai giorni nostri, quando le modalità comunicative si sono allargate in maniera notevole, ma sempre con un medesimo obiettivo: convincere gli altri di ciò che si vuole.

Da sempre il bravo comunicatore è colui che sa guadagnarsi l'attenzione e la fiducia di chi lo ascolta, perché, come scriveva nell'Ottocento Victor Hugo, *“In ogni cosa, la fiducia che si sa ispirare costituisce la metà del successo. La fiducia che si avverte è l'altra metà.”*

Oggi più che mai, la fiducia è un obiettivo imprescindibile per chi comunica.

Guadagnarsi la fiducia del prossimo è un processo complesso e lungo, ma una volta ottenuta la fiducia, chi comunica è in grado di convincere il proprio pubblico quasi di qualsiasi cosa.

Le aziende più longeve sul mercato hanno conquistato la fiducia dei propri consumatori nel corso di decine di anni. In molti casi i loro clienti non rinuncerebbero mai ai loro prodotti o servizi, disposti a spendere anche cifre consistenti pur di continuare ad usufruirne.

Lo stesso discorso vale per tutte quelle figure che nel corso del tempo hanno via via arricchito gli strumenti e le strategie a disposizione del marketing, prima i *testimonials* di una marca, poi i *brand ambassador*, fino agli odierni *influencer*, che hanno trovato nel mondo digitale e nei social network il loro campo d'azione e nei loro *follower* i loro “discepoli”.

Oggi le aziende possono puntare anche su queste nuove figure, attraverso partnership, spot pubblicitari e contenuti sponsorizzati, per conquistarsi la fiducia dei consumatori e per lanciare nuove mode o prodotti.

Esamineremo in questa tesi come si sono sviluppate a partire dal secondo dopoguerra, nel corso degli ultimi decenni, queste forme di collaborazione tra aziende e persone, influenti per i consumatori, che hanno messo il loro volto e la loro immagine al servizio di un brand.

Ci occuperemo in particolare del caso di marketing probabilmente più emblematico e di successo in questo campo: quello che da ormai quarant'anni lega l'azienda leader mondiale dello sportswear, Nike, al cestista più iconico del basket mondiale e tra gli atleti più importanti nella storia dello sport moderno, Michael Jordan.

Capitolo 1: La comunicazione attraverso le sponsorizzazioni

1.1 Cosa è la comunicazione?

Comunicare è alla base della vita di ognuno ed è fondamentale nel momento in cui ci si rapporta con altri soggetti, che possono essere altri esseri umani oppure, oggi, anche forme di intelligenza artificiale.

La società, per come si è sviluppata, richiede di doversi relazionare e comunicare ogni giorno con qualcuno, eppure definire il concetto di comunicazione in modo completo non è semplice.

Il sostantivo comunicazione deriva dall'aggettivo latino "*communis*", ovvero *pubblico, collettivo, di interesse comune*; l'etimologia aiuta a comprendere a fondo l'importanza e il valore della comunicazione, elevandola ad un aspetto cruciale nel corretto esistere della collettività, necessaria per poter costruire sinergie e cooperazioni favorevoli allo sviluppo umano.

Comunicare non significa soltanto trasmettere i propri pensieri e le proprie idee ad altre persone tramite parole o messaggi, ma può consistere anche nell'utilizzare un codice comunicativo che va oltre il parlato, come accade per esempio attraverso la cosiddetta comunicazione "*paraverbale*", con le espressioni facciali, la gestualità del corpo, il tono, il ritmo e le pause usati nel parlare.

In questa tesi ci occuperemo della comunicazione pubblicitaria, con riferimento specifico alle sponsorizzazioni, alla figura e al ruolo dei "*brand ambassador*".

La comunicazione pubblicitaria deve essere un asset forte e consolidato per qualsiasi impresa, che si tratti di un'azienda privata, o di un'istituzione pubblica.

La trasmissione di informazioni in maniera efficace, corretta e veritiera fa sì che un'organizzazione sia efficiente e profittevole.

Tutte le aziende, sia quelle a scopo di lucro che quelle no-profit, dedicano sempre più risorse alla comunicazione e a tutto ciò che gravita attorno ad essa. A partire dalla comunicazione interna, imprescindibile per il successo di una impresa, fino ad arrivare alla gestione dei rapporti con il pubblico, attraverso i canali classici della stampa, della televisione, della radio, delle affissioni, ma anche attraverso i canali digitali e i social media.

1.2 La reputazione aziendale

La *corporate reputation*, o reputazione aziendale, è rappresentata dal giudizio complessivo che i diversi stakeholder hanno di un'impresa.

Che si tratti di clienti, investitori, fornitori e dipendenti così come, più in generale, dei partner, ma anche dell'opinione pubblica, delle community o dei media, i portatori di interesse che ruotano attorno ad un'organizzazione e che sono interessati ai suoi prodotti, ai suoi servizi e in generale allo stato dell'organizzazione stessa sono un target importante ma anche estremamente diversificato. La *corporate reputation* si costruisce sulla fiducia ma anche sull'attenzione. Ascoltare i propri target di riferimento, infatti, è quanto mai strategico e per definire linee di comunicazione sempre più puntuali e dirette con ogni singolo portatore di interesse, contribuendo a costruire un'influenza positiva su tutti gli interlocutori aziendali.

Per questi motivi, la reputazione aziendale è considerata uno degli asset intangibili più importanti di un'azienda, poiché è uno strumento chiave per attrarre i consumatori, gli investitori e facilitare le relazioni con tutti gli altri stakeholder.

Robert Freeman, nel libro *“Strategic Management: a Stakeholder Approach”*, affronta il tema della cosiddetta *stakeholder theory*, descrivendo per la prima volta l'approccio secondo il quale sono gli stessi stakeholder che contribuiscono al successo di una impresa, tramite sinergie multiple, incrociate, complesse e collaborazioni forti ed efficaci.

L'autore sostiene infatti che senza il contributo dei “portatori di interesse”, un'azienda non potrà mai essere in grado di raggiungere successo e sviluppo, di poter autofinanziarsi e di agire in maniera eticamente evoluta.

Dunque, secondo Freeman, al centro dell'attenzione non sono più gli shareholder, ossia gli azionisti, fino ad allora indicati come il vero motore di un'azienda perché erano loro a contribuire finanziariamente per raggiungere obiettivi di profitto.

Questo cambio di visione è fondamentale, perché i rapporti tra l'azienda e chi la circonda diventano il vero focus dei manager.

Ed è proprio per questa ragione che la comunicazione assume una diversa importanza rispetto al passato, perché lega all'azienda i diversi soggetti interessati.

Porre la giusta attenzione al modo in cui vengono gestite le relazioni intra/interaziendali diventa vitale per qualsiasi azienda, indipendentemente dal settore nel quale opera.

Un altro livello di questa nuova visione del ruolo di un'azienda è rappresentato dalla costruzione di quella che l'economista Michael Porter ha definito come la “*share value creation view*”, ossia la creazione di un valore condiviso che si concretizza nella possibilità di creare valore economico per l'impresa attraverso la produzione di benefici per la società e per l'ambiente. Questo concetto si fonda sull'assunto che vi sia un collegamento diretto e funzionale tra benessere sociale e successo economico.

Ad oggi il ruolo delle imprese consiste nell'investire le risorse dell'azienda in azioni ad impatto sociale condivise dall'intera comunità. Sono le imprese stesse a concretizzare i valori sociali.

Il web ha svolto un ruolo fondamentale nell'accelerazione di questo processo, perché ha reso possibile un danno immediato di immagine per le aziende “irresponsabili”. Ormai lo spostamento dei consumatori verso il valore non permette più alle imprese di avere comportamenti scorretti, poiché il danno economico sarebbe troppo ingente. Creando valore condiviso, la reputazione dell'azienda non può che migliorare. In questo modo il consumatore si fidelizza e diventa esso stesso più responsabile, creando così un circolo vizioso positivo per tutti.

È fondamentale comprendere come una buona reputazione crei valore economico, soprattutto perché non è diffusa in maniera uniforme tra le aziende e non è semplice da acquisire e sviluppare.

Si può infatti osservare che non tutte le imprese godono di una buona reputazione e alcune non sono in grado di generarla adeguatamente. Inoltre, la reputazione è una risorsa quasi impossibile da imitare poiché nasce da un processo unico e dinamico che caratterizza ogni azienda, poiché si sviluppa da *historical settings* specifici, difficili da replicare ed è il frutto di combinazioni temporali delle modalità in cui l'organizzazione alloca e gestisce le sue risorse e definisce le relazioni con l'ambiente competitivo che la circonda.

La reputazione genera valore economico per l'impresa perché consente di abbattere i costi di produzione, di alzare i prezzi e di creare barriere competitive.

La letteratura economica riconosce perciò l'importanza della reputazione per il successo dell'impresa poiché la concepisce come una risorsa intangibile e strategica che funge da leva di rinforzo nel processo di generazione di valore sostenibile.

Per questi motivi, quantificare e stabilire con certezza il valore intangibile della reputazione aziendale, seppure complesso, risulta molto importante.

Esistono varie scuole di pensiero e diversi metodi valutativi per misurare la reputazione aziendale.

La reputazione possiede una forte componente percettiva poiché prende forma nella mente degli stakeholder di un'organizzazione. La percezione, come riportato dalla Treccani, consiste nel *“prendere coscienza di una realtà che si considera esterna, attraverso stimoli sensoriali, analizzati e interpretati mediante processi intuitivi, psichici, intellettivi”*.

Si comprende dunque come l'azienda debba sempre essere nelle condizioni di poter indirizzare le percezioni che i soggetti hanno di essa e di come sempre debbano essere guidate e tenute sotto controllo le informazioni secondo gli interessi e gli obiettivi aziendali.

L'azienda deve essere pertanto in grado di costruire canali comunicativi idonei per farsi conoscere e per proiettare verso l'esterno una propria immagine positiva, ottenendo feedback favorevoli da parte dei diversi stakeholder.

1.3 Lo studio dell'economia comportamentale

Nel XXI secolo la comunicazione ha assunto un ruolo cruciale per qualsiasi impresa; gestire le relazioni con i propri stakeholder è dunque diventato imprescindibile.

Elementi come la trasparenza, la concretezza, l'etica e la sostenibilità vengono messi al primo posto da parte dei clienti, che oramai si concentrano maggiormente sul *“cosa si sta acquistando”* piuttosto che sul *“perché si sta acquistando”*.

Già alla fine del '900 si svilupparono strategie di marketing volte prima a intercettare e poi a predire i desideri e i comportamenti d'acquisto dei consumatori.

La nascente economia comportamentale si sviluppò come critica ai modelli tradizionali, in base ai quali i consumatori seguivano comportamenti razionali di fronte ad un acquisto, mettendo in dubbio la capacità di questi metodi di spiegare molte osservazioni empiriche sul comportamento economico delle persone.

Si fa risalire la nascita dell'economia comportamentale alla fine degli anni '70 del secolo scorso quando gli economisti Amos Tversky e Daniel Kahneman, vincitore nel 2002 del Nobel per l'Economia, formularono la cosiddetta *“Prospect Theory”* – Teoria del Prospetto, che si fonda sulla constatazione che gli individui sembrano valutare ogni

possibile esito di una decisione sulla base di un punto di riferimento, o *status quo*, quale può essere, per esempio, la loro situazione al momento della decisione.

La Teoria del Prospetto è una teoria descrittiva, il cui obiettivo è quello di spiegare come e perché le scelte si discostino, in maniera sistematica, da quelle previste dalla teoria standard della decisione e quindi perché i decisori violino frequentemente gli assiomi di base della teoria dell'utilità attesa e del comportamento razionale.

Le tesi sviluppate dai due autori hanno dato il via a profonde analisi sulla psicologia che sta dietro i ragionamenti del consumatore, portando alla nascita di studi del *neuromarketing* e della *nudge theory*.

Il neuromarketing è il campo di studi interdisciplinare, che combina principi di neuroscienze, psicologia e marketing, per comprendere e spiegare come il cervello reagisca alle azioni di marketing, giungendo alla decisione di acquisto. Ponendosi come obiettivo principale quello di scoprire, attraverso il monitoraggio dell'attività cerebrale, delle risposte fisiologiche e delle reazioni emozionali di fronte agli stimoli, quali siano i meccanismi neurali sottostanti ai comportamenti dei consumatori. Il tutto allo scopo di migliorare l'efficacia delle strategie di marketing.

La teoria dei nudge (“*nudge*” è traducibile dall'inglese come “*pungolo o spinta gentile*”), sviluppata dai premi Nobel per l'Economia Richard Thaler e Cass Sunstein, si basa sull'idea di poter influenzare il comportamento delle persone in modo non costrittivo, conservando la loro libertà di scelta individuale.

È possibile, secondo la teoria, modificare il contesto decisionale per indirizzare le persone verso scelte più vantaggiose per il loro benessere individuale e per quello collettivo, senza l'imposizione di vincoli.

Per questo la teoria dei nudge viene spesso utilizzata nei contesti in cui le persone potrebbero prendere decisioni irrazionali e controproducenti.

La seguente immagine ne fornisce un esempio:



Campagna per il decoro urbano londinese
realizzata da Hubbub, 2015

Questi contenitori posizionati per le strade di Londra, invece di vietare di gettare i mozziconi di sigaretta lungo i marciapiedi, propongono una sorta di sondaggio su quale sia il calciatore più forte al mondo. Per poter esprimere il loro voto le persone sono invitate a buttare le cicche in una doppia pattumiera, evitando così che le gettino per terra.

Allo stesso modo, utilizzando strumenti analoghi a quelli dell'esempio di Londra, le imprese possono orientare le scelte dei consumatori in modo indiretto e, soprattutto, in maniera non coercitiva.

L'economia comportamentale ha caratterizzato e modificato gli sviluppi del marketing nel corso degli ultimi decenni, spingendo a una maggiore attenzione verso la Promozione del prodotto o del servizio, ovvero verso l'ultima "P" della teoria del *marketing mix* elaborata dall'economista Philip Kotler: **P**roduct (prodotto); **P**rice (prezzo); **P**lacement (luogo); **P**romotion (promozione).

Influenzando la scelta del linguaggio, del *tone of voice*, delle tematiche da affrontare e dei contenuti che si vogliono trasmettere in funzione del preciso target da colpire.

Il tutto partendo, evidentemente, dalla pubblicità.

1.4 L'importanza della pubblicità

La pubblicità nasce alla fine del XVII secolo, insieme alla diffusione della stampa attraverso i primi annunci, allora chiamati *réclame*, pubblicati sui settimanali, le “gazzette” che iniziavano a circolare nelle principali città britanniche, tedesche e francesi, mentre la pubblicità per come la intendiamo noi inizia a diffondersi con la rivoluzione industriale nella prima metà del ‘800.

In quel periodo sorgono le prime agenzie specializzate che si occupavano principalmente della gestione degli spazi dedicati alla pubblicità, ma anche della realizzazione degli annunci veri e propri.

Un esempio tra le prime *réclame* furono quelle realizzate dal pittore francese Jules Chéret, considerato il padre del manifesto pubblicitario moderno.



Pantomimes Lumineuses, Jules Chéret, 1896

L'artista francese attraverso le sue opere, realizzate alla fine del XIX secolo e affisse in tutta Parigi, fu tra i primi a comprendere l'importanza dell'immagine a scapito del testo, volutamente chiaro e conciso, per un mezzo come il manifesto, che doveva essere appeso in luoghi di passaggio e aveva quindi, di solito, pochissimo tempo a disposizione per essere letto. Protagoniste dei suoi manifesti furono le figure femminili che possono essere considerate le antenate delle attuali modelle della pubblicità.

Nel XX secolo, in particolare dal secondo dopoguerra in poi, grazie all'avvento della moderna tecnologia rappresentata prima dalla radio e poi anche dalla televisione, la pubblicità acquisì una nuova dimensione.

I messaggi pubblicitari potevano essere trasmessi al pubblico attraverso mezzi di comunicazione, che vennero definiti *di massa* per la platea vastissima che poteva essere raggiunta con un singolo spot.

La pubblicità televisiva divenne rapidamente la più diffusa ed efficace, ma anche la più cara per le aziende, perché consentiva di ottenere contemporaneamente milioni di spettatori.

Un celebre esempio, tutto italiano, della pubblicità di quel periodo è “*Il Carosello*”, uno spazio pubblicitario televisivo caratterizzato da una sequenza di brevi spot dedicati a diversi inserzionisti. Gli spot, spesso legati da uno stesso tema in una serie cronologica, creavano tante serie tv a puntate che avevano lo scopo di pubblicizzare i diversi prodotti e servizi delle aziende inserzioniste.

Oggi è diventato molto più difficile inquadrare all'interno di un perimetro preciso e definito la pubblicità, perché l'arrivo dei media digitali, dei social e di internet hanno completamente modificato lo scenario, scalzando se non del tutto i media tradizionali e mettendo a disposizione delle aziende strumenti più mirati, flessibili, interattivi, spesso anche più economici, per raggiungere efficacemente i propri target di consumatori.

La pubblicità può soddisfare oggi obiettivi diversi.

Si può infatti affermare che oggi la pubblicità è una forma di comunicazione, rivolta al pubblico al quale è destinata, per promuovere un prodotto o un servizio, ma anche per creare l'immagine del marchio posizionandolo sul mercato, per costruire fiducia e credibilità nei consumatori.

Sono nate nuove forme di comunicazione pubblicitaria, tra le altre il guerrilla marketing, l'advertising diretto, l'advertising sociale e le sponsorizzazioni delle quali parleremo ora.

1.5 Quando nascono le sponsorizzazioni

Si può trovare l'origine delle sponsorizzazioni risalendo nel tempo fino all'epoca greca e romana classica, circa 2000-3000 anni fa. Giulio Cesare e altri imperatori romani di quell'epoca sponsorizzavano le esibizioni dei gladiatori, come le Olimpiadi della Grecia

Antica che generavano un “mercato” intorno all’evento non troppo diverso da quello legato a una moderna manifestazione sportiva.

Le ragioni di tali “sponsorizzazioni” erano simili ai motivi per cui i governi tutt’oggi sponsorizzano eventi sportivi e artistici su larga scala: per aggiungere prestigio e migliorare la reputazione dell’imperatore (o del governo).

Non troppo diverso è il concetto di mecenatismo, che, come descrive il vocabolario Garzanti, definisce la “*protezione di scrittori, poeti, artisti ecc. tramite aiuti economici, per favorire lo sviluppo delle arti, delle lettere, delle scienze*”.

Questo termine, che deve la sua etimologia al nome del politico e filantropo Gaio Clodio Mecenate vissuto nel primo secolo A.C. nella Roma Imperiale, identifica la situazione nella quale un personaggio benestante – oggi anche un’azienda - dedica risorse finanziarie per sostenere artisti meritevoli.

Non si può non citare, a tal proposito la potente e ricca famiglia Medici di Firenze che nei secoli XV e XVI, “sponsorizzò” pittori, scultori e poeti come Leonardo da Vinci, Donatello e Botticelli. In questo caso, l’obiettivo del “mecenate” o “sponsor”, nel passato come oggi, non è necessariamente quello di ottenere direttamente un tornaconto economico dall’opera dell’artista o dalla prestazione dello sportivo, quanto piuttosto quello di accrescere il proprio prestigio, la propria notorietà, creando un consenso positivo del pubblico intorno al proprio nome.

Perché sponsorizzare significa associare il nome, i valori, le caratteristiche, i prodotti o i servizi di una organizzazione ad uno specifico, artista, sportivo, evento o progetto.

L’archetipo della sponsorizzazione più longeva è quello tra Coca-Cola e le Olimpiadi Moderne. Infatti, il colosso statunitense dei *soft drink* è stato il primo sponsor olimpico ed è rimasto in partnership con tale evento a partire dalle Olimpiadi di Amsterdam del 1928 fino ad oggi. Alla base della collaborazione esiste una continua condivisione di valori; da sempre Coca-Cola promuove l’uguaglianza e l’unione tra le persone che sono anche alla base dello stesso spirito olimpico. Questo esempio aiuta a capire perché, come per il legame centenario tra Coca-Cola e le Olimpiadi, per qualsiasi impresa sia cruciale il posizionamento e la percezione del brand che si vuole trasmettere al consumatore attraverso la sponsorizzazione.

Le sponsorship richiedono pertanto una pianificazione e una gestione minuziosa e chiara, come in ogni altro progetto di comunicazione integrata.

Si deve necessariamente partire dalla valutazione del posizionamento e della percezione che hanno i consumatori dell'azienda; si individuano poi gli obiettivi da raggiungere, arrivando successivamente alla definizione dei messaggi chiave da trasmettere ai target di riferimento, giungendo quindi infine alla selezione delle sponsorizzazioni più idonee per raggiungere lo scopo.

1.6 Il ruolo dei social media

Le aziende si trovano oggi di fronte ad un *mare magnum* di potenziali clienti da analizzare, scremare, classificare, scegliere e colpire con specifiche strategie di marketing.

È diventata perciò fondamentale anche la necessità di elaborare in maniera organizzata un gran quantitativo di informazioni

Negli ultimi decenni, i social media si sono affermati come il luogo più ricco di informazioni pubbliche disponibili, relative a un numero immenso di persone che indirettamente le mettono a disposizione di chiunque, comprese le aziende, attraverso le loro interazioni.

Facebook, il primo social media di massa a livello globale, creato appena vent'anni fa nel 2004, ha oggi tre miliardi di utenti attivi, poco meno del 40% della popolazione mondiale. La raccolta dati che Meta (la società statunitense che oltre a Facebook, è proprietaria anche di Instagram e di WhatsApp) è in grado di ottenere attraverso i propri utenti, fa sì che la stessa sia una delle società con la più alta quotazione di borsa, stabilmente tra le prime dieci al mondo.

Tutti i dati raccolti attraverso i diversi social media esistenti vanno ad alimentare l'immenso archivio dei cosiddetti "*Big Data*".

I dati disponibili, a causa del loro enorme volume e della loro complessità, non sono facilmente gestibili o analizzabili correttamente se non attraverso evolutissimi strumenti di business intelligence.

L'utilizzo e l'analisi dei Big Data è in continua evoluzione, andando di pari passo con la crescita delle capacità di calcolo, mettendo a disposizione delle organizzazioni elementi sempre più significativi e accurati per poter prendere decisioni ponderate.

Tra i vantaggi principali offerti dall'elaborazione di queste informazioni vi è la possibilità di prevedere le tendenze del mercato. Attraverso un'analisi precisa è infatti possibile

realizzare modelli in grado di intercettare i bisogni dei consumatori e creare, *ad hoc*, nuovi desideri nelle loro menti.

Un modello davvero efficiente è in grado di costruire, partendo da zero, un trend più o meno potente grazie all'utilizzo dei social media.

Si pensi alla figura degli influencer e alla loro capacità di guidare le masse in una precisa direzione: oggi basta un semplice post pubblicato sulle piattaforme social per generare una tendenza di notevoli dimensioni.

Il potere mediatico e di influenza in mano a queste nuove figure fa sì che le aziende siano interessate a stringere con loro accordi commerciali, anche multimilionari, per ottenere un ritorno positivo notevole, rendendo questa una tra le tecniche di marketing al momento più in crescita.

I social media sono oggi talmente in grado di influenzare la vita e i comportamenti delle persone da modificare anche il modo in cui ci si relaziona e la velocità con cui circolano le informazioni.

Bisogna anche evidenziare come questa evoluzione social possa rappresentare un vantaggio per i consumatori risultando invece uno svantaggio per le aziende.

Si pensi per esempio, alla possibilità da parte di una sola persona di danneggiare la reputazione di un'azienda utilizzando i social media, grazie all'eco mediatico che è possibile generare attraverso un post pubblicato su una pagina social, oppure alla possibilità di creare profili online fittizi, recensire e descrivere con false informazioni.

Un altro esempio di sfruttamento indiretto degli interessi del consumatore, che accomuna i social al web, sono i cosiddetti *cookies*, cioè piccolissimi file che vengono memorizzati sul dispositivo digitale (smartphone, pc o tablet) dal quale si sta effettuando la ricerca quando si visita un sito web oppure si visita un profilo social; questi file, contengono informazioni che possono essere utilizzate dallo stesso sito web o dal social per vari scopi, tra cui il migliorare l'esperienza dell'utente, ricordarne le preferenze, raccogliere dati per potergli proporre pubblicità mirate.

I dati che vengono così carpiri sono diventati tanto importanti e preziosi che sono stati definiti, già nel 2006, come "*il nuovo petrolio*" dal matematico britannico Clive Humby. Se già più di quindici anni fa si riteneva che i dati raccolti sul web e sui social media potessero essere così importanti e potenzialmente richiestissimi, ad oggi questa definizione risulta essere perfino riduttiva: quei dati possiedono infatti un'enorme gamma

di potenzialità, potendo essere sfruttati in diversi modi per ottenere vantaggi strategici e per migliorare le attività essenziali di marketing.

È oggi possibile, ad esempio, analizzare il comportamento degli utenti, effettuare analisi predittive e, sfruttando l'intelligenza artificiale, costruire nuove strategie e modelli complessi di marketing particolarmente efficaci ed efficienti.

Capitolo 2: La promozione dell'azienda e i Brand Ambassador

2.1 Chi è il “Brand Ambassador”:

La figura del *brand ambassador*, in italiano ambasciatore di marca, nasce intorno agli anni '50 del secolo scorso, quando le aziende iniziarono a collaborare con alcuni personaggi famosi, attori o cantanti, che prestavano la loro immagine o la loro voce a scopo pubblicitario, associando il proprio nome a quello di un marchio specifico.

Nel corso dei decenni, anche con l'avvento dei social media e con l'accessibilità alla comunicazione online consentita dalla nascita e dello sviluppo del web, il brand ambassador ha subito un notevole cambiamento rispetto ai suoi esordi.

Agli albori, i personaggi scelti per essere il volto dei brand dovevano necessariamente essere già noti ad un pubblico ampio, avere delle caratteristiche specifiche e delineate dagli standard e dai trend del momento. Oggi, il concetto di brand ambassador si è ampliato, abbracciando anche i clienti fedeli o i fan appassionati del marchio.

Questi, persone comuni che sono state in grado di acquisire una visibilità social e online, hanno una connessione come consumatori e una passione autentica per il loro marchio preferito. Sta alle aziende coinvolgerli in maniera utile per influenzare positivamente anche i loro follower e i loro contatti social.

La scelta di puntare su questo tipo di strategia di branding denota, da parte dell'azienda che la persegue, l'interesse e la volontà di promuovere e puntare sui propri valori, sull'integrità etica, sulla qualità, sulla trasparenza e sulla credibilità: tutte caratteristiche apprezzate dal pubblico dei consumatori, ma anche dagli altri stakeholder.

Il brand ambassador, anche quando è una persona comune, deve incarnare queste qualità, che l'azienda vuole trasmettere all'esterno, facendo comprendere la sua vera essenza, la sua “*corporate identity*”. Il perché esiste e il perché si deve scegliere proprio quello specifico marchio.

Questa figura di brand ambassador deve essere utile per guidare genuinamente i consumatori, guadagnando la fiducia verso il marchio, così da costruire un vantaggio competitivo sulle imprese concorrenti.

L'obiettivo che gli viene assegnato è quello di essere un vero portavoce dell'azienda, che possa diffondere l'immagine aziendale per migliorarne la *brand awareness*, ossia il livello di conoscenza da parte del pubblico di riferimento.

Il tutto allo scopo di promuovere le vendite, anche interagendo con i clienti dell'azienda che rappresenta, tanto di quelli già acquisiti che di quelli potenziali, creando relazioni, consolidando rapporti.

Per farlo potrà, per esempio, creare contenuti e diffonderli, sia attraverso gli strumenti online e sia direttamente nel mondo fisico. Contenuti che possono essere di diverso tipo, dalle recensioni di prodotto ai post, dai video alle immagini, interagendo sui social media con commenti e risposte.

Tutto ciò che il brand ambassador fa è mirare alla creazione e al consolidamento dell'*engagement*, ossia la relazione durevole e interattiva con la clientela aziendale, alla crescita della *community*, ossia del gruppo di persone interessate al brand, ma anche al monitoraggio delle impressioni del pubblico per captare le tendenze di settore.

Per la raccolta e l'analisi delle informazioni, i brand ambassador insieme agli uffici marketing delle aziende hanno oggi a disposizione gli strumenti offerti dalle piattaforme social che registrano ogni giorno una gran quantità di dati, comprendendo gli input forniti direttamente o indirettamente dagli utenti, ossia le loro informazioni personali e i loro dati di ricerca, ma anche le differenti forme e contenuti delle interazioni e la loro geolocalizzazione.

Instagram e Facebook offrono, per esempio, un'ampia serie di strumenti analitici integrati che consentono agli utenti business e ai creator di monitorare le prestazioni del proprio account e comprendere l'*engagement* del pubblico. Sono accessibili attraverso la specifica sezione "*Insights*" del sito e forniscono informazioni preziose che possono essere utili per ottimizzare le strategie di contenuto, per meglio comprendere il proprio pubblico e le sue preferenze, per misurare l'efficacia delle attività di marketing sulla piattaforma.

Nell'ambito delle strategie di marketing di un'azienda, anche i dipendenti e i collaboratori dell'azienda rivestono un ruolo fondamentale.

Non a caso, già negli anni '90 del secolo scorso, molte aziende hanno iniziato a puntare sull'*employer branding*, ossia sulla strategia mirata ad attrarre, acquisire, fidelizzare e trattenere i talenti più preziosi, promuovendo l'immagine della propria azienda in modo coerente e accattivante.

È questo, infatti il biglietto da visita con cui un'organizzazione si presenta, offrendo un'indicazione precisa della sua serietà, della sua affidabilità, e della sua capacità di soddisfare le esigenze dei suoi attuali e potenziali dipendenti.

Condividere i valori e gli obiettivi, offrire la massima trasparenza sullo sviluppo delle carriere, dà un impulso verso un maggiore coinvolgimento nella realtà aziendale, permettendo al dipendente di imparare e crescere insieme all'azienda, migliorandone la qualità della vita e di conseguenza la produttività.

L'obiettivo finale dell'azienda è in questo caso il raggiungimento della “*employee advocacy*”: ossia il pieno coinvolgimento, il cosiddetto “*engagement*”, dei dipendenti nella crescita dell'impresa.

I dipendenti sono infatti i primi e i migliori ambassador per promuovere il brand e i suoi prodotti, per dividerne i valori e la cultura aziendale, contribuendo alla costruzione dell'immagine positiva dell'azienda.

Da una valida strategia di *employer branding*, che valorizza le potenzialità dei collaboratori e ne stimola le prospettive di crescita, deriva automaticamente l'efficacia dell'*employee advocacy*, perché i collaboratori saranno giustamente motivati a promuovere al meglio la propria azienda.

2.2 Le diverse tipologie di Brand Ambassador:

Si è già accennato alle differenti tipologie di brand ambassador, che si distinguono per piccole differenze che però li rendono unici.

Ne vogliamo analizzare più in profondità tre:

- **Brand endorser:** è una figura che si ricollega al concetto di *celebrity branding*, ossia all'utilizzo di personaggi famosi in veste di brand ambassador.

La definizione di *Brand endorser* deriva dal termine *endorsement*, dall'inglese “*to endorse*”, letteralmente “*mettere la firma su una girata bancaria*”.

In un uso più ampio del termine si è aggiunto il significato di “*approvazione o adesione*”, in particolare nel mondo della politica, dove la parola *endorsement* è stata usata nel linguaggio giornalistico per indicare il sostegno, l'appoggio a un candidato o a un partito politico.

L'evoluzione in termini di marketing caratterizza il ruolo del *Brand endorser* all'interno dell'attività promozionale di una azienda.

Il Brand endorser è anche definito “*testimonial*”, un personaggio celebre che in una campagna pubblicitaria attesta le caratteristiche positive di un prodotto o di un servizio, facendosi indirettamente garante della sua qualità, oltre che della credibilità di quanto promesso nel messaggio pubblicitario.

L'utilizzo in pubblicità di un Brand endorser consente di catalizzare l'attenzione del pubblico verso il brand e influenzarne la percezione mediante l'immagine del personaggio famoso.

La sua peculiarità, rispetto alla figura classica del brand ambassador, all'ambasciatore di marca, è la durata, normalmente breve, del legame tra il personaggio e l'azienda; un utilizzo della partnership limitata nel tempo, per una serie di spot o per promuovere uno specifico prodotto. Con costi meno elevati per l'azienda e l'obiettivo di ottenere il massimo ritorno in tempi brevi, grazie alla notorietà della celebrity protagonista.

Un esempio classico di Branding endorsment fu la collaborazione avvenuta nel corso del 2020 tra Travis Scott e McDonald's: in questo caso il rapper americano “*mise la firma*” su una linea di abbigliamento e di gadget e su un menù dedicato che venne proposto nei ristoranti statunitensi del celebre fast food.

Al lancio della campagna, il Direttore Marketing di McDonald's USA, Morgan Flatey, affermò: “*Travis è un vero fan di McDonald's essendo cresciuto mangiando nei nostri ristoranti a Houston, per non parlare del fatto che è uno dei più grandi artisti musicali e icone culturali del mondo*”. E il rapper gli rispose, riassumendo in poche parole il preciso senso di quell'iniziativa di endorsment: “*Stiamo riunendo due mondi iconici*”.



Merchandising “Travis Scott X McDonald's”, 2020

- **Brand advocate:** si definisce così il cosiddetto “*sostenitore del marchio*”.

Normalmente è un semplice cliente che promuove attivamente e positivamente un brand in modo volontario, condividendo le proprie esperienze personali ed incoraggiando le altre persone a provare quel determinato prodotto o servizio, difendendo, quasi a spada tratta ed in ogni occasione, quello in cui lui stesso crede e di cui si fida.

L'enorme forza di queste figure è l'autenticità del messaggio che sono in grado di trasmettere al prossimo, proprio perché, pur non avendone un tornaconto, fanno di tutto per promuovere ciò che adorano alla follia.

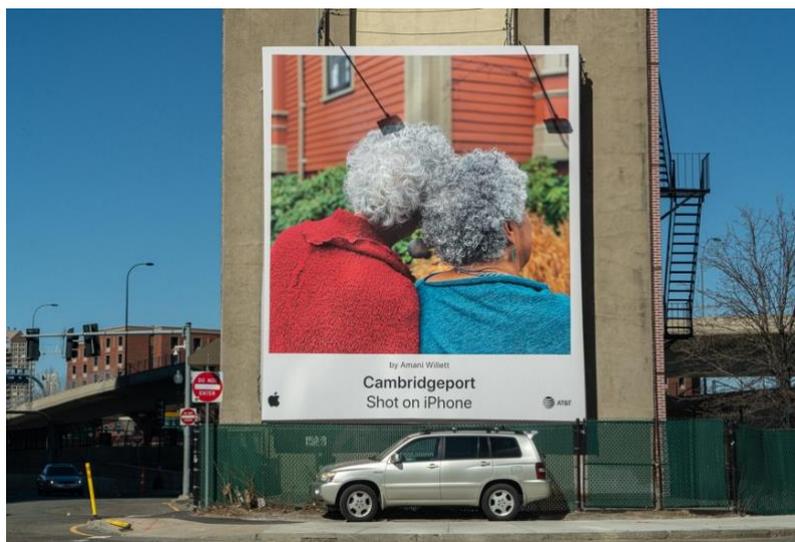
Tutto ciò si combina con la forza dei social media, che fungono da piattaforma di lancio per le notizie, dove le aziende possono catturare, gestire ed organizzare tutti i feedback, sia positivi che negativi, rilasciati dal pubblico e farne tesoro.

Oggi capita, grazie ai social, ma anche al web in generale, che dei Brand advocate animati dalla stessa passione creino e animino dei gruppi dedicati al loro brand preferito; dei blog dove se ne discute; delle pagine social dove chiunque può interagire ed apportare qualcosa di nuovo e di potenzialmente interessante.

Un autentico e formidabile circolo virtuoso che può essere promosso e alimentato dalle stesse aziende con un coinvolgimento attivo del singolo consumatore.

Un interessante esempio di questa strategia è la campagna lanciata da Apple, con la quale l'azienda di Cupertino, nel 2015, ha invitato gli utilizzatori dell'ultimissima versione dell'iPhone a condividere su un sito web creato appositamente, oltre che sui social, le loro migliori foto, realizzate con quello smartphone, accompagnandole all'hashtag “*Shot on iPhone*”. Le più meritevoli sono poi state utilizzate a scopo pubblicitario sui magazine, sui cartelloni, nei negozi e sul web.

Un'idea, apparentemente banale, che invece è risultata essere più che geniale, raccogliendo più di 15 milioni di immagini pubblicate sui vari social media e oltre 70 milioni di interazioni (likes, commenti e condivisioni).



Cartellone pubblicitario di Apple per la campagna "Shot on iPhone" a Boston, 2021

Grazie a quella campagna, Apple ottenne un numero eccezionale di UGC, acronimo di *User Generated Content* - contenuto generato dagli utenti -, con effetti pubblicitari, praticamente a costo zero, comparabili con quelli ottenibili attraverso uno spot di 30 secondi trasmesso nell'intervallo Super Bowl, al costo di 6/7 milioni di dollari...

È chiaro, dunque, che un'azienda possa sfruttare a proprio vantaggio i suoi clienti più appassionati, in modo intelligente e soprattutto non costrittivo, ideando delle semplici trovate efficaci, innovative e speciali.

Ogni singolo cliente, sostenitore di un brand, se coinvolto in prima persona dall'azienda seppure in modo marginale, si sente parte attiva del marchio e motivato a essere parte di tutte le iniziative che vengono intraprese, mantenendo saldo e produttivo quel legame.

- **Personal Branding:** con questo termine è indicato il complesso di strategie messe in atto per promuovere sé stessi, le proprie competenze ed esperienze, la propria carriera, in altre parole la propria immagine, in modo simile a come si farebbe con un marchio commerciale. Si diventa sostanzialmente brand ambassador di sé stessi, per influenzare la percezione che gli altri hanno di sé.

Nel 1997 lo scrittore statunitense Tom Peters coniò il termine *personal branding* nell'articolo "*The brand called You*" pubblicato sul magazine "Fast Company".

L'autore, già venticinque anni fa, aveva compreso l'importanza, anche per i singoli individui, di costruire una propria identità per proporsi nel mondo del lavoro, ma non solo, che fosse completata dalle proprie esperienze personali e dai propri valori.

Come scrisse Peters, le caratteristiche fondamentali di un'efficace strategia di self-branding, ovverosia la coerenza, l'attendibilità e la trasparenza, sono esattamente le stesse richieste anche nel caso delle aziende.

“Siamo i CEO delle nostre stesse aziende. Oggi per essere un business, il lavoro più importante è essere il capo marketing del brand chiamato “Tu”; è così semplice, ma così difficile. Ed è anche inevitabile”, affermava l'economista americano nei suoi scritti.

Peters fu un precursore anche nel prevedere che il web avrebbe spalancato le porte di un nuovo mondo, dove ognuno avrebbe avuto la possibilità di creare qualcosa di singolare e speciale partendo dalla rete. Lo affermò allora, nel 1997, quando ancora i social media, con la loro potenza comunicativa rivoluzionaria, erano di là da venire.

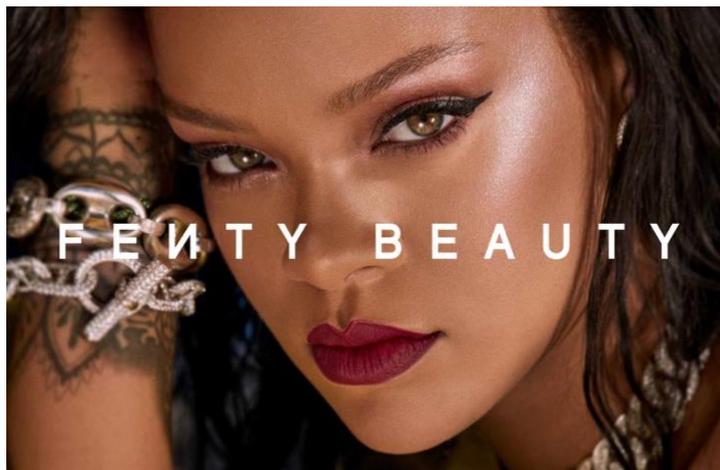
Oggi, attraverso i social network, chiunque ha la possibilità di promuovere la propria immagine personale, il proprio brand o la propria attività imprenditoriale. E può farlo senza confini geografici, potendo raggiungere teoricamente tutti gli utenti mondiali della rete.

Questo nuovo scenario ha consentito la nascita della categoria, che oggi fa tanto discutere, degli *influencer*.

I cosiddetti “influenzatori” possono essere personaggi già noti, cantanti, sportivi, attori, ma anche persone comuni che attraverso le proprie pubblicazioni sulla rete si rendono noti ad un pubblico più o meno ampio, per promuovere la loro persona con l'utilizzo di immagini, video, post, podcast e tanto altro, tutti diffusi sui più utilizzati social media.

Spesso, gli influencer che riescono a raccogliere sui propri profili social grandi numeri di iscritti, i cosiddetti “*follower*”, iniziano a spingere sulla leva del self-branding per poter creare un loro vero e proprio marchio commerciale.

La cantante Rihanna, per esempio, ha lanciato nel 2017 un suo brand di prodotti di bellezza in collaborazione con il gruppo francese del lusso LVMH, il marchio Fenty Beauty by Rihanna, che oggi ha 12,7 milioni di followers su Instagram, raggiungendo già nel 2021 un valore stimato da Forbes in circa 2,8 miliardi di dollari.



Campagna per il lancio di Fenty Beauty realizzata da Established. , 2018

Una recente ricerca condotta dall'ONIM, l'Osservatorio Nazionale Influencer Marketing, ha definito che il 23,5% degli italiani ha conosciuto nuovi marchi e prodotti grazie alle pubblicità sui social media.

Ecco perché l'influencer marketing si sta consolidando come strumento sempre più importante ed efficace per la promozione di brand e di prodotti rivolti al grande pubblico. Tanto che il fenomeno, soltanto considerando l'Italia, ha già superato abbondantemente i 300 milioni di euro di investimenti per le attività di Instagram marketing "puro" e oltre 1 miliardo per le attività relative alla *creator economy* globalmente intesa, ossia al comparto del marketing che ha a che fare con la creazione di contenuti digitali (video, immagini, audio, post, etc.).

2.3 Le collaborazioni durevoli degli ultimi decenni

A partire dagli anni '70 del secolo scorso, le modalità di realizzazione delle collaborazioni strategiche delle aziende con i personaggi scelti come propri brand ambassador hanno subito grandi cambiamenti.

Sono cambiati i criteri di scelta dei personaggi coinvolti, sono cambiati gli strumenti pubblicitari utilizzati, è cambiata la tipologia di comunicazione e il linguaggio usato.

Nonostante la rapidità di questi cambiamenti, alcune collaborazioni sono diventate nel tempo "iconiche", lasciando il segno nella storia della pubblicità, contribuendo a modificare le strategie comunicative delle imprese e restando impresse nella mente del pubblico di tutto il mondo.

- Niki Lauda e Parmalat (anni '70 del secolo scorso):

Niki Lauda, nacque a Vienna nel 1949. È considerato uno dei migliori piloti di Formula Uno della storia, vincitore di ben tre campionati mondiali.

Lauda era definito “il Computer” per la sua straordinaria capacità tattica e professionale, per la sua freddezza in pista, ma anche per una mentalità innovativa dell’approccio alla vita ed allo sport.

La sua celebrità aumentò anche a seguito del drammatico incidente che lo vide protagonista sul pericoloso circuito del Nürburgring nel 1976, dove rischiò di morire subendo gravi danni fisici e restando sfigurato nel volto per il resto della vita.

L’altra protagonista di questa famosa partnership è Parmalat, l’azienda italiana specializzata nel latte e suoi derivati. La società, fondata in Emilia-Romagna nel 1961, vide una crescita straordinaria nei primi anni '70 grazie al successo del latte a lunga conservazione, diventando un autentico colosso a livello planetario, prima di essere travolta da uno degli scandali finanziari più clamorosi della storia.

Il “Crac Parmalat”, scoppiato nel 2003, rivelò una lunga serie di attività fraudolente, caratterizzate da bilanci falsi e fatturati gonfiati a dismisura, che offrivano un’immagine totalmente distorta della situazione finanziaria dell’azienda. Arrivando a creare un buco ai danni dei risparmiatori, delle banche e dello stato italiano di circa quattordici miliardi di euro.

Calisto Tanzi, il fondatore e proprietario di Parmalat, fu allora arrestato e condannato per frode finanziaria.

Nel 1975, fu proprio il patron Tanzi a voler stringere un accordo con Lauda, allora neocampione del mondo di Formula Uno, legandone l’immagine in maniera quasi simbiotica a quella dell’azienda.

Si può affermare che il pilota austriaco rappresenta il primo significativo esempio di Brand ambassador.

In pista, ma anche nelle occasioni pubbliche, Lauda indossava sempre un capo d’abbigliamento sponsorizzato dall’azienda emiliana. In particolare, Lauda sembrava non separarsi mai dal celebre cappellino che gli fece ricevere l’appellativo di “*uomo dal cappellino targato Parmalat*”. E se non era il cappellino era il casco sul quale campeggiava il marchio dell’azienda del latte.



Niki Lauda con l'iconico cappellino, 1978

Inizialmente l'operazione costò a Parmalat una cifra che appare contenuta di fronte alla grande visibilità ottenuta, che contribuì a far crescere notevolmente l'immagine della società di Parma in giro per il mondo: 20 milioni di lire. Oggi quell'importo varrebbe appena 132 mila euro...

Come riporta l'articolo di Andrea Romano per Il Fatto Quotidiano: *“Lauda sa di aver firmato quella che verrà definita la “Sponsorizzazione del secolo”, ma non ha capito che la sua faccia non gli appartiene più. Ora è il volto della Parmalat. L'identificazione è totale, tanto che non si capisce più se l'austriaco stia correndo per la Ferrari o per la Parmalat”*.

Il vero successo di questa operazione di branding, come nelle storie più drammatiche, è legato indissolubilmente all'episodio agghiacciante che abbiamo già citato. All'incidente del Nürburgring, quando “il Computer”, a seguito di uno spaventoso schianto durante la gara, venne estratto in fin di vita dalle lamiere in fiamme della sua Ferrari 312T2.

Lauda si salvò miracolosamente e, come gli eroi nei miti greci, tornò in pista dopo poche settimane dall'incidente, riuscendo a vincere il Mondiale del 1977.

L'azienda emiliana, in base all'accordo col pilota, aveva realizzato una linea completa di abbigliamento, ma quel cappellino con il logo del brand a caratteri cubitali “Parmalat” pareva incollato alla testa di Lauda, che non se ne sperava mai, quasi che lo considerasse uno scudo per difendere l'intimità del suo volto sfregiato.

La visione di Tanzi e del direttore Vendite e Marketing di Parmalat, Domenico Barilli, grazie anche alla grande forza comunicativa e mediatica di Niki Lauda, fu premiata da risultati straordinari che portarono l'azienda lattiero-casearia ad affermarsi nel mondo

come una tra le più importanti e potenti del settore, contribuendo, in questo caso legittimamente, a garantire quella credibilità che per decenni riuscì a nascondere la debole struttura finanziaria che ne determinò successivamente il clamoroso crollo.

- George Clooney e Nespresso (anni '00):

George Clooney è un attore e regista statunitense che nella sua straordinaria carriera cinematografica ha conquistato innumerevoli successi, ottenendo molti premi e riconoscimenti, tra cui spiccano due Oscar. Clooney è noto anche per il suo impegno sociale ed umanitario e per il suo attivismo politico.

Nespresso è la società del gruppo multinazionale svizzero Nestlé, nata nel 1986 dall'idea geniale di Eric Favre, ingegnere dell'azienda, che inventò la celebre capsula e l'intero sistema per ottenere anche a casa, senza difficoltà, un ottimo caffè espresso.

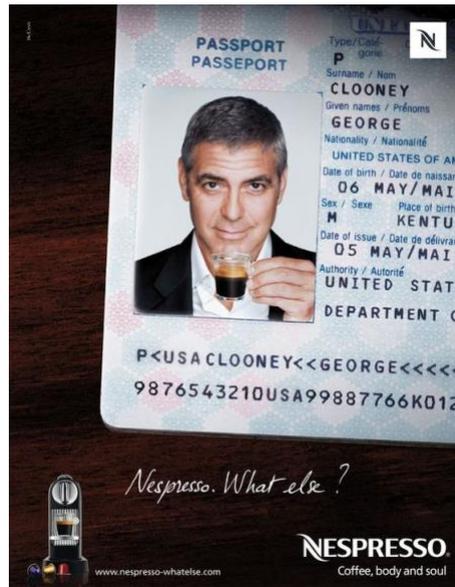
Ogni capsula racchiude all'interno di un involucro sigillato in alluminio una monodose di circa 5 grammi di caffè. Il sistema ideato da Favre e brevettato dalla Nestlé mantiene tutta la freschezza e l'aroma del caffè, semplificandone al massimo la preparazione.

La geniale trovata di Favre ha permesso all'azienda svizzera di ottenere in breve tempo un enorme successo sul mercato.

Nonostante la forte competizione lanciata da altri produttori che hanno cercato di replicare la formula, con risultati non sempre apprezzabili, Nespresso è riuscita a conquistare la leadership del mercato, con una quota del 40% nel segmento del caffè porzionato, pur potendo imporre ai consumatori una politica di prezzi non certo popolari.

Questo è il risultato anche delle strategie di marketing vincenti adottate dalla società svizzera: un posizionamento di Nespresso come "*brand del caffè di lusso*", promosso magistralmente scegliendo proprio George Clooney come proprio Brand Ambassador.

Nel 2006 fu infatti George Clooney ad essere designato come uomo immagine di Nespresso, dando vita a una duratura partnership di grande successo.



Publicità Nespresso su magazine, 2009

La scelta ricadde sull'attore statunitense per diversi motivi: la fama mondiale di Clooney fu ovviamente, una delle ragioni principali, ma anche la sua personalità che si rispecchiava a pieno nei valori che il brand svizzero voleva trasmettere al mercato, caratterizzati dall'eleganza e dalla raffinatezza delle quali, Clooney, considerato un fra gli uomini più affascinanti del mondo, è l'emblema perfetto.

Questo connubio ha contribuito alla creazione dell'immagine di alta qualità e di prestigio del brand Nespresso.

Come anche è stato fondamentale il lifestyle patinato che il brand ha voluto evocare, associando il fascino dell'attore e del suo mondo ai clienti consumatori dell'"esclusivo" caffè in cialda.

Lo slogan scelto per la comunicazione simbolizza perfettamente questi concetti "*Nespresso, what else?*": cos'altro serve per essere di classe e affascinanti come George Clooney?

Non si deve poi dimenticare che anche il coinvolgimento sociale e solidale di Clooney, la sua attenzione verso l'ambiente, hanno giocato a favore dei valori etici e morali che Nespresso vuole trasmettere alla propria clientela.

Nel corso degli anni la sostenibilità ha infatti acquisito una posizione centrale per l'azienda svizzera, che ha intrapreso diverse iniziative per integrare pratiche più sostenibili nelle sue attività e nella catena di approvvigionamento.

Già nel 2003 Nespresso ha lanciato una partnership a lungo termine con *Rainforest Alliance*, una ONG che ha come obiettivo la difesa della biodiversità terrestre. Il programma *AAA Sustainable Quality* mira a migliorare le pratiche agricole sostenibili, garantendo sia la qualità del caffè che un miglioramento delle condizioni di vita delle comunità agricole che lo producono.

Sulla stessa linea, Nestlé ha prodotto diversi spot pubblicitari per promuovere e sensibilizzare il pubblico verso le tematiche ambientali e contro lo sfruttamento umano: la voce narrante è proprio quella di George Clooney.

Questa partnership, iniziata quasi venti anni fa, sospesa tra il 2013 e il 2021, è il simbolo di successo e di raggiungimento degli obiettivi ottenuti attraverso una strategia di marketing basata su un Brand ambassador.

L'unione perfetta tra il marchio e il suo brand ambassador ha contribuito in maniera fondamentale all'affermazione di Nespresso sul mercato. Allo stesso anche l'immagine di Clooney stesso ne ha beneficiato, facendo dell'attore un'icona di stile.

Si pensi che il fatturato mondiale di Nespresso è passato dagli 820 milioni di franchi svizzeri del 2005, anno precedente alla partnership con Clooney, ai 6,4 miliardi di franchi svizzeri raggiunti nel 2022.

Le vendite, anche grazie al ruolo di Clooney, sono aumentate dell'800% in meno di venti anni, dimostrando come l'azienda svizzera sia stata capace di migliorarsi ed espandersi attraverso una strategia di marketing efficace che ha lasciato il segno nella storia della pubblicità mondiale.

2.4 Gli effetti indesiderati delle sponsorizzazioni

Gli esempi citati rappresentano casi di grande successo e di profittevole crescita per l'azienda e per il Brand ambassador che l'ha affiancata.

Ma ogni situazione può presentare il rovescio della medaglia. Qualcosa può andare in una direzione indesiderata, sbagliata e danneggiando la reputazione di uno o di entrambi i partner.

Quando un'azienda ha legato il suo nome a quello di un personaggio noto, deve sempre tenere conto che la vita del suo Brand ambassador o endorser è pubblica. Specialmente in quest'epoca dominata dai social media, in cui ogni azione, ogni fatto che riguardi un

personaggio famoso si diffonde in rete in tempo reale, raggiungendo istantaneamente milioni di persone.

Per questo motivo, quando le aziende affidano la loro credibilità e la loro reputazione ad un singolo personaggio, di fatto estraneo al proprio sistema organizzativo e quindi sostanzialmente incontrollabile, devono valutare a lungo sulle scelte e sulle strategie da adottare. Basta infatti anche un piccolo errore, una frase, un'immagine, un singolo episodio negativo da parte del volto che rappresenta il marchio per causare danni e perdite all'azienda che l'ha scelto.

Un esempio recente è quanto accaduto nell'ottobre 2022 tra il brand di abbigliamento sportivo Adidas e il rapper e designer statunitense Kanye West, che collaborava da tempo con successo con l'azienda tedesca.

La fine di quella partnership ha seguito le frasi antisemite pronunciate da West, in quei giorni, dichiarate inaccettabili, piene di odio e pericolose dalla Adidas, che per evitare danni d'immagine peggiori, ha deciso in pochi giorni di rescindere l'accordo con il rapper, cancellando istantaneamente la linea *Yeezy*, che valeva l'8% delle vendite del gruppo, pari a 2 miliardi di dollari.

Il danno causato direttamente dalla separazione improvvisa tra l'azienda e l'artista ha avuto un impatto negativo per circa 600 milioni di dollari, principalmente legato all'accumularsi delle scorte di sneakers disegnate da West.

Questo è uno degli esempi di una sponsorizzazione che ha avuto dei risvolti pesantemente negativi, dovuti ai comportamenti del proprio brand ambassador, che dimostra come il rapporto tra azienda e ambasciatore del marchio non possa che basarsi sulla fiducia dato che l'impresa non può avere un controllo diretto su ciò che fa e su ciò che dice chi la rappresenta di fronte al pubblico.

Le imprese impiegano decenni per conquistare la fiducia dei consumatori, ma il tempo con cui la possono perdere potrebbe essere anche di sole poche ore.

Inoltre, è importante evidenziare che quando si ottiene la fiducia delle persone si è obbligati ad essere trasparenti, autentici, corretti e affidabili. Sempre.

Il detto "*l'onestà paga sempre*" deve essere sempre presente nei pensieri e nelle azioni compiute da un'azienda e dal proprio brand ambassador.

Lo hanno scritto gli autori Al Ries e Jack Trout nel caposaldo del marketing moderno, *“The 22 Immutable Laws Of Marketing”*, per spiegare *“perché una certa dose di onestà funziona così bene nel marketing?”*

Prima di tutto, perché il candore è disarmante. Ogni affermazione negativa verrà immediatamente accettata come verità. Dichiarazioni positive, al contrario, vengono sempre accolte con un certo scetticismo – lo scopo del candore non è scusarsi. Il fine del candore deve essere quello di costruire un beneficio che possa convincere il potenziale cliente. Questa regola dimostra la massima: l’onestà è la miglior politica”.

Capitolo 3: Il caso Nike - Jordan

3.1 La creazione del “Jumpman”: la storia di un mito sportivo

Nel 1984 un ragazzo del North Carolina venne selezionato dai Chicago Bulls, squadra di pallacanestro statunitense, come terza scelta assoluta del “Draft NBA” di quell’anno. Il Draft è l’evento nel quale le 30 squadre dell’NBA scelgono i loro futuri giocatori tra i 60 migliori giovani provenienti dai college o dai campionati minori, secondo un ordine di scelta, detto “pick”, ben definito.

Quel ragazzo, allora ventunenne, si chiama Michael Jordan ed in molti avevano intuito, già in quell’epoca, le sue grandi potenzialità di cestista. Nessuno però era consapevole che Jordan sarebbe stato capace di rivoluzionare non solo il basket, ma anche il mondo dello sport e quello della pubblicità, diventando un modello da seguire e un’icona senza tempo.

Jordan nacque il 17 febbraio 1963 a New York, per poi trasferirsi poco dopo con la famiglia a Wilmington, una città sulla costa est degli Stati Uniti. Domina con le sue doti straordinarie prima sui campi dell’high school, poi su quelli del college. Nell’estate del 1984 guida da vero leader la squadra nazionale USA all’oro olimpico di Los Angeles.

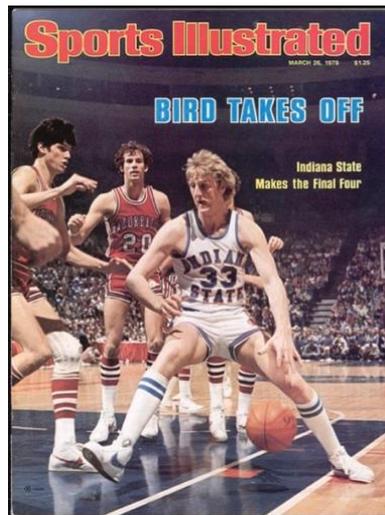
Fu allora che la ancora breve, ma già intensa carriera di Jordan convinse Sonny Vaccaro, un dirigente marketing della Nike, a scommettere su quel giovane cestista.

Vaccaro lavorava in Nike dal 1977, quando era entrato a far parte del team di Rob Strasser, all’epoca, uno fra i maggiori dirigenti dell’azienda. Sonny aveva allora un’ampia rete di conoscenze nel basket giovanile ed universitario come organizzatore di uno degli eventi più importanti per la pallacanestro giovanile statunitense, il “*Dapper Dan Roundball Classic*” di Pittsburgh, una sorta di All Star Game dei giocatori delle scuole superiori.

Per guadagnare spazio e rispetto nell’azienda, Vaccaro ebbe un’idea, all’epoca innovativa, tanto semplice quanto geniale: proporre agli allenatori delle migliori squadre dei campionati universitari dei semplici contratti di sponsorizzazione con la Nike del valore di circa 5 mila dollari, una cifra non enorme ma utile per coprire le spese. L’impegno era quello di far indossare a quei giocatori, ancora giovani e dilettanti, i materiali tecnici della Nike, scarpe e completi di gioco.

L'obiettivo era quello di creare visibilità per il marchio, trasmettendo un messaggio forte sia ai tanti appassionati del basket che ai potenziali consumatori.

Quando un giocatore allora semiconosciuto dell'Indiana State, Larry Bird, apparve sulla copertina del celebre "*Sports Illustrated*" con un paio di Nike ai piedi, la credibilità di Vaccaro ricevette la spinta decisiva. Aveva ripagato in pieno l'investimento della sua azienda.



Il cestista Larry Bird con ai piedi un paio di Nike, 1979

Nel 1982 Vaccaro vede per la prima volta Jordan sul parquet. Fu amore a prima vista.

L'executive della Nike segue le sue partite per più di due anni. È convinto della scelta, vuole portare quel ragazzo appena ventenne a Beaverton, in Oregon, dove ha sede l'azienda dello "swoosh", l'inconfondibile logo del marchio.

Nel gennaio 1984 Vaccaro presenta la sua idea, la follia di puntare l'intero budget di marketing dedicato al basket su un singolo giocatore.

Seneca affermava che non può esistere il genio senza una vena di follia. La follia di Vaccaro è che la Nike metta sotto contratto Jordan e realizzi una linea di prodotto dedicata in esclusiva a lui.

Il board dell'azienda vorrebbe invece distribuire il budget su una serie di giovani protagonisti del Draft NBA di quell'anno, come sarebbe stato più logico.

Ma Vaccaro è sicuro della sua visione. "*Non lo fate!*" dice a Strasser. "*Diamo tutto a quel ragazzo. Diamo tutto a Jordan!*".

Phil Knight, CEO e fondatore dell'azienda, assiste in silenzio, pare quasi assente, ma si fida ciecamente di Vaccaro, delle sue intuizioni, del fatto che nonostante il suo contratto gli garantisca uno stipendio relativamente esiguo, Sonny viva in tutto e per tutto per l'organizzazione di cui fa parte. Soprattutto, Knight ha ben chiaro quanto l'azienda abbia guadagnato in quegli anni grazie alle trovate di Sonny.

Knight e il suo team riflettono sull'offerta: un compenso base annuale di 500 mila dollari per 5 anni e una percentuale sui ricavi di vendita per ogni scarpa venduta. La cifra è davvero elevata, molto più di quanto Jordan guadagna con la sua nuova squadra, i Chicago Bulls. Il triplo di quanto mai Nike avesse investito su qualsiasi campagna marketing sulle sue sneakers.

Eppure, Jordan non è convinto, i prodotti Nike non sono di suo gradimento e lui preferirebbe firmare per il colosso tedesco Adidas, decisamente più in voga nel basket degli anni '80 del secolo scorso.

Ma in questa storia c'è un'altra figura fondamentale che fa cambiare idea al giovane Michael. È la madre, Deloris, che ha realmente compreso quello che Nike sta offrendo. Deloris, come ogni madre, vuole il meglio per il proprio figlio. Tra lei e Vaccaro c'è intesa, ha capito che se Michael firmerà con Nike diventerà a tutti gli effetti una parte importante dell'azienda e non solamente un personaggio qualunque sponsorizzato da un brand. Michael sarà il volto di Nike, una grande azienda che sta scommettendo tutto sui di lui, credendo nel suo talento e nella sua persona.

Dunque, si parla di due milioni e mezzo spalmati in cinque anni, di vari bonus legati alle prestazioni del giocatore e di altre opzioni societarie, che portano il contratto con Jordan fino a un valore di circa sette milioni di dollari. Però, il ragazzo del North Carolina, non ha ancora calcato il palcoscenico dell'NBA e per questo Nike vuole proteggersi finanziariamente.

L'azienda inserì perciò nel contratto delle clausole che le avrebbero permesso di poter recedere dal contratto se Jordan non avesse raggiunto diversi risultati ambiziosi e non scontati: essere selezionato per partecipare agli All-Star Game; vincere il premio di "*Rookie of the Year*" come miglior esordiente NBA; realizzare una media a partita di almeno 20 punti. Che inoltre la vendita delle scarpe a lui dedicate raggiungesse almeno i 3 milioni di dollari di fatturato.

Tutto questo doveva essere ottenuto entro soli tre anni.

Nonostante l'enorme pressione di obiettivi così impegnativi, Jordan decise di accettare, consapevole delle sue abilità e della sua forza sovrastante in campo.

Divenne così il primo cestista a firmare per l'azienda dell'Oregon e il primo ad avere una scarpa realizzata appositamente per lui e che ne porta il nome: nel 1985 Nike lancia sul mercato la prima sneaker "Air Jordan", un marchio che diventerà fondamentale per il successo dell'azienda.

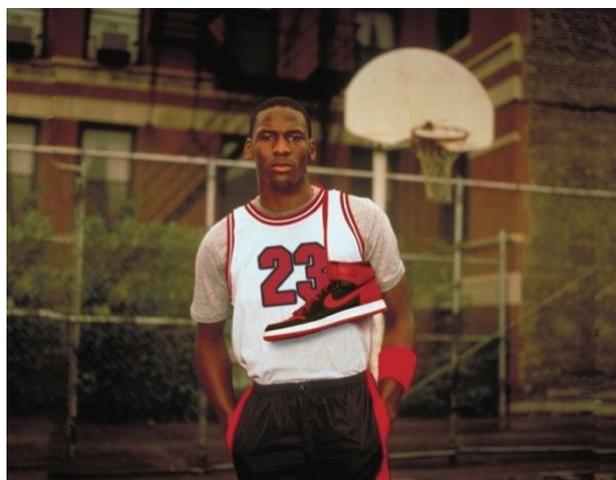
3.2 I primi risultati: un successo oltre ogni previsione

Durante la stagione 1984/85 da *rookie* tra i professionisti, Jordan indossò per la prima volta un paio di scarpe con lo *swoosh*, le "Nike Air Ship".

C'era però un problema con quelle scarpe: la loro colorazione nera e rossa andava contro le regole della lega NBA. Era infatti previsto che i giocatori indossassero delle scarpe prevalentemente bianche o nere (per almeno il 50%) e che non solo corrispondano alle loro uniformi di gioco, ma che si abbinino con quelle indossate dai compagni di squadra. Nike colse quella occasione a proprio favore. Ossia sfruttare la notizia delle scarpe bandite dalla lega con una pubblicità a dir poco geniale, basata sull'anticonformismo che ha sempre caratterizzato l'azienda.

Lo spot che andò in onda sulle televisioni USA era molto semplice.

Una singola ripresa, dall'alto verso il basso, che si concludeva con l'iconico logo, lo "swoosh", che appariva sullo schermo accompagnato da una voce fuori campo che affermava: "Il 15 settembre Nike ha creato una nuova e rivoluzionaria scarpa da basket. Il 18 ottobre la NBA le ha messe fuori gioco. Fortunatamente, la NBA non può impedirti di indossarle. Le Nike Air Jordan."



Campagna di lancio della collaborazione tra Nike e Jordan. 1985

Le aveva disegnate il Direttore Creativo di Nike, Peter Moore. Sono scarpe innovative per l'epoca ed esteticamente molto attraenti. Si presentano con un taglio alto, una tomaia in pelle sul cui lato spicca il grande *swoosh* ed il logo dedicato alla linea personale di MJ, un pallone alato sormontato dalla scritta "*Air Jordan*", posizionato vicino collo della scarpa.

Il primo aprile 1985 vennero ufficialmente lanciate sul mercato le "*Nike Air Jordan I*" al prezzo di 65 dollari. Oggi, considerando l'inflazione, corrisponderebbero a circa 200 dollari.

Nike prevedeva di venderne il primo anno circa centomila paia. Nelle prime sei settimane dal lancio l'azienda ne vendette ben un milione e mezzo!

Nella docuserie "*The Last Dance*" realizzata da ESPN in collaborazione con Netflix, l'agente storico di Jordan, David Falk, dirà: "*L'aspettativa di Nike dopo che firmammo il contratto era che, alla fine dei primi quattro anni, le vendite di Air Jordan avrebbero raggiunto i 3 milioni di dollari. Ma in un solo anno ne vendettero per 126 milioni di dollari*".

Un enorme successo nell'arco di pochissimo tempo, ma in che modo Nike riuscì ad ottenere tutto questo? La strategia di marketing che Nike decise di adottare allora, che si è rivelata vincente e duratura nel tempo, si può riassumere nei numerosi punti di forza che elenchiamo di seguito:

- *Assunzione del rischio:*

La scelta "all-in" di Nike su Jordan, come disse Vaccaro alla famiglia del giocatore, rappresentò una vera e propria scommessa. L'idea dell'azienda era stata quella di puntare tutto su un'unica scelta per conquistare il mercato. Con tutti i rischi che una scelta così netta poteva rappresentare.

Ma fu un rischio che pagò.

E come se pagò: i fatti hanno dato pienamente ragione a Vaccaro e all'azienda. In pochi anni Nike riuscì a guadagnarsi una quota di mercato sempre maggiore, riuscendo a surclassare le due principali concorrenti, Adidas e Converse.

- *Corretta scelta dell'atleta e del suo branding:*

La scelta ricadde su Michael Jordan ed abbiamo detto perché fu proprio lui il giocatore designato ad elevare le sorti del brand.

A differenza delle proposte fatte al giocatore da Adidas e Converse, dove Jordan sarebbe stato, insieme ad altri cestisti, uno fra i volti di quelle aziende, per Nike fu lui “il volto dell’azienda”. Fu lui ad essere posto al centro dell’attenzione.

Un aspetto da non sottovalutare, soprattutto se si analizzano la personalità e le scelte che hanno contraddistinto la carriera di Jordan: una mentalità da vincente e una disciplina ferrea fatta di duro lavoro ed impegno, hanno reso un giocatore talentuoso il cestista più forte ed influente della storia della NBA.

Una citazione di Jordan aiuta a comprenderne il mindset, la sua mentalità: *“Nella mia carriera ho sbagliato più di novemila tiri. Ho perso quasi trecento partite. Ventisei volte i miei compagni mi hanno affidato il tiro decisivo ed io l’ho sbagliato. Ho fallito più e più volte. Ed è per questo che alla fine ho vinto tutto”*.

I valori morali ed etici dell’atleta sono perfettamente sovrapponibili con quelli che il brand vuole offrire di sé e questo connubio spontaneo ha contribuito al successo di entrambi, rendendo la collaborazione tra Nike e Jordan una delle più fruttuose mai avvenute.

- *Lancio di una nuova gamma di prodotti e allargamento del mercato:*

Nike è stata capace di sfruttare al meglio le caratteristiche personali di Jordan, capace di attrarre un gran numero di appassionati con la sua determinazione e la sua forza sul parquet.

Infatti, chiunque fosse un suo fan desiderava essere come lui e vestirsi come lui. Nike decise, perciò, di allargare la gamma di prodotti legata a Jordan, realizzando oltre alle scarpe diverse collezioni di abbigliamento personalizzate.

Quelle scarpe e quei capi d’abbigliamento non venivano più acquistati soltanto per essere usati per giocare a basket, ma anche nella vita di tutti i giorni, per andare a fare la spesa come per uscire con gli amici.

Grazie a Jordan, Nike si trasformò rapidamente da semplice azienda produttrice di scarpe da corsa, come ancora era considerata in quegli anni ‘80, ad autentico “fenomeno pop”, apprezzato soprattutto dai giovani.

- *Comprensione delle tendenze di mercato:*

La capacità del management dell’azienda è stata quella di comprendere fino in fondo i trend del mercato, così da poterli guidare e prevedere.

Da oltre un trentennio Nike è così diventata una delle società di abbigliamento più importanti e influenti, in grado di dettare le mode a livello mondiale.

- *Utilizzo del marketing emozionale:*

Come ha dichiarato Phil Knight, il capo di Nike, “*La nostra pubblicità cerca di collegare i consumatori al marchio Nike attraverso le emozioni dello sport e del fitness. Mostriamo competizione, determinazione, successo, divertimento e persino ricompense mentali che derivano da queste attività*”.

Attraverso l’uso del marketing emozionale, Nike ha saputo creare delle storie significative con le quali ispirare i propri clienti.

Il marketing emozionale o *emotional marketing* è una strategia che ha come obiettivo quello di creare emozioni positive nel consumatore, per promuovere un prodotto o un servizio di un brand. Attraverso una vera e propria associazione emotiva e sensoriale un brand può creare un legame positivo con il consumatore, anticiparne i bisogni inconsci, suscitando una specifica risposta, azione o sensazione. Si può affermare che il marketing emozionale rappresenti una sintesi delle nuove forme di marketing sorte negli ultimi anni (*unconventional marketing*) e delle tecnologie di misurazione delle reazioni fisiologiche dell’organismo-consumatore (*neuromarketing*).

In questa nuova prospettiva, le marche diventano centri erogatori di energia emotiva, che instaurano relazioni tanto migliori con i potenziali consumatori quanto maggiori sono le capacità che esse hanno di raccontare delle storie in grado di emozionare.

L’emozione ha preso sempre più piede nel contesto attuale, favorita dalla necessità di “mettere ordine” nell’*information overload*, fonte del “caos multimediale”, che si verifica quando il consumatore riceve troppe informazioni per riuscire a prendere una decisione o per sceglierne una specifica sulla quale focalizzare l’attenzione, consentendo l’affermarsi sempre più dirompente del principio consumistico del piacere come principio guida.

Questo è dunque il preciso ruolo che Nike ha assegnato a Jordan e alla sua figura pubblica, attraverso le emozioni che era in grado di trasmettere dal parquet, con la sua potenza, con le sue prestazioni indimenticabili, con i suoi record scolpiti nella

storia della pallacanestro. Le sue doti sportive si integravano e si completavano con la sua forte personalità e con il suo impegno fuori dal campo nelle lotte che la sua gente, i neri d'America, stava affrontando in quegli anni e che tuttora combatte per ottenere il pieno rispetto dei loro diritti. Il cosiddetto “*black power*” o potere nero, è il movimento rivoluzionario diffusosi tra i neri americani negli anni 60 del secolo scorso, per ottenere l'integrazione dei neri nella società USA, per il rispetto dei loro diritti civili.

Jordan, grazie all'autorevolezza conquistata sui campi di gioco, si fece paladino del rispetto verso tutti, indipendentemente dal colore della pelle e dell'estrazione sociale, diventando ambasciatore di una lotta che andava oltre allo sport.

Nike si è sempre schierata al suo fianco nella lotta al razzismo, a partire proprio dalla collaborazione con Jordan, come successivamente, nel 2018, quando ha legato il proprio brand anche a un altro campione impegnato nel movimento antirazziale, Colin Kaepernick, protagonista questa volta sui campi di football americano.

Nike scelse proprio Kaepernick come testimonial per la campagna pubblicitaria che celebrava i trent'anni dello slogan “*Just do it*”.

A partire dagli incontri della stagione 2016-2017, Kaepernick iniziò a poggiare un ginocchio a terra durante l'esecuzione dell'inno nazionale, tradizionalmente suonato prima di ogni partita di football americano, che i giocatori di consuetudine ascoltano stando in piedi. Il gesto intendeva esprimere la protesta del giocatore contro le violenze della polizia sui neri e il supporto al movimento “*Black Lives Matter*”.

A seguito di questi episodi il giocatore venne sospeso su richiesta dell'allora presidente Donald Trump, che chiese alla lega NFL di rescindere i contratti di tutti gli atleti che si erano inginocchiati per protesta durante l'inno americano, a partire proprio da Kaepernick, che infatti a fine stagione venne svincolato dalla sua squadra.

Nike decise a quel punto di supportare la protesta del giocatore, lanciando la campagna che lo vedeva protagonista, scandita dallo slogan:

“*Credere in qualcosa. Anche se questo significa sacrificare ogni cosa*”.

L'iniziativa ebbe un successo straordinario, ma soprattutto consentì a Nike di migliorare ulteriormente la reputazione del brand, consolidando i suoi valori etici contro il razzismo e contro ogni forma di discriminazione.

3.3 Nike ieri e oggi: grazie Michael Jordan!

Secondo un recente report realizzato da *Investing.com*, Nike detiene oggi una quota di mercato del 38,23% nel settore dell'abbigliamento e delle calzature sportive.

Una quota che conferma la leadership di Nike in un settore così competitivo, consentendo all'azienda di ottenere un fatturato di circa 47 miliardi di dollari e dare lavoro a quasi 80 mila dipendenti, in giro per il mondo.



Vendite mondiali di sneakers, 2022

La storia di Nike, che tanto deve alla partnership con Jordan, era iniziata una ventina d'anni prima del fortunato incontro con il campione di basket, nel 1964, quando il ventiseienne Phil Knight, appena laureato, insieme a Bill Bowerman, il suo allenatore di atletica, fondarono la Blue Ribbon Sports (BRS), per importare e vendere negli USA le scarpe da ginnastica giapponesi Onitsuka Tiger.

Qualche anno dopo, all'inizio degli anni '70, i due cominciarono a sperimentare e a realizzare in proprio prototipi di calzature sportive.

In quegli anni Bowerman inventò un nuovo tipo di suola in gomma per le scarpe da corsa, che non presentava i classici tacchetti, ma ricordava piuttosto un *waffle*, con il suo caratteristico aspetto a grata. Questa suola aveva una tenuta sul terreno migliore ed un peso notevolmente inferiore rispetto a quella tradizionale, rivelandosi il primo vero successo per la giovane azienda, a tal punto che i fondatori decisero di avviarne le attività produttive.

L'iniziativa venne accompagnata dal re-branding di BRS in Nike, da Νίκη, la dea della vittoria nella mitologia greca, e soprattutto dal nuovo logo. Il tipico baffo che presto sarebbe diventato iconico.

Lo *swoosh*, come viene chiamato il logo della Nike, fu disegnato dalla giovane grafica Carolyn Davidson, che per questo lavoro ottenne un assegno di appena 35 dollari. Nessuno, lei per prima, poteva immaginare cosa avrebbe significato quel semplice logo e il valore enorme che avrebbe raggiunto nel corso dei decenni.

Un anno più tardi, nel 1972, Nike lanciò le “*Nike Cortez*”, le prime scarpe da corsa che vennero proposte sul mercato da Nike in occasione della XX Olimpiade di Monaco di Baviera.

Quelle scarpe, fin dall'esordio, ricevettero l'attenzione e l'interesse da parte del pubblico grazie al fatto che erano state scelte dalla squadra USA di atletica leggera. Durante il primo anno le vendite raggiunsero un valore di oltre ottocento mila dollari, segnando un primo importante traguardo commerciale per l'azienda dell'Oregon.

Gli anni '80 furono gli anni della rivoluzione sul mercato: dapprima frutto del successo della collaborazione con Jordan e poi grazie a diverse formidabili campagne pubblicitarie, tra cui spicca quella prodotta nel 1988 dall'agenzia pubblicitaria *Wieden+Kennedy*, con la quale Nike avviò una fruttuosa collaborazione.

La campagna che vedeva coinvolti diversi atleti, tra i quali lo stesso Jordan e il celebre tennista statunitense John McEnroe, lanciò lo slogan storico “*Nike Just Do It*”, che da allora accompagna l'azienda.

Nel corso degli anni Nike si è affermata come azienda leader mondiale, capace di dettare le tendenze e di controllare il mercato, raggiungendo nel 2023 un fatturato di 51 miliardi di dollari e una capitalizzazione di borsa di oltre 150 miliardi di dollari.

Se ci si ferma ai numeri, la sua concorrente principale, la tedesca Adidas, ha un fatturato che non arriva alla metà di quello della Nike (circa 22 miliardi) e un valore di borsa pari a circa un quinto (circa 31 miliardi).

Non si può non considerare che questo enorme gap tra Nike e tutte le altre aziende di *sportswear* è in larga misura il risultato di quella scommessa, fatta ormai 40 anni fa, che allora poteva apparire così ardita, di affidare ad un singolo giocatore di basket il futuro dell'azienda.

È veramente complicato stimare concretamente quanto l'accordo con Michael Jordan abbia fatto guadagnare a Nike.

In questa valutazione si deve tra l'altro considerare anche lo specifico marchio "Jordan", che Nike introdusse sul mercato nel novembre 1997, con una nuova linea di scarpe ed abbigliamento da pallacanestro così brandizzata. Una decisione presa con l'obiettivo di espandersi ancor di più sullo specifico mercato del basket, evitando allo stesso tempo una sovraesposizione del marchio Nike.

All'epoca le "Nike Air Jordan" generavano circa settanta milioni di dollari in vendite ed erano di fatto le scarpe sportive più di moda. Secondo una stima riferita al 2022, *Jordan Brand* genera ben 5.1 miliardi di dollari annui di vendite, pari a circa il 10% del fatturato totale di Nike.

Si deve sottolineare che, in virtù dell'accordo con Nike, Jordan percepisce il 5% sui ricavi realizzati dal brand che porta il suo nome, dunque ben 250 milioni di dollari per aver concesso all'azienda l'utilizzo del proprio.

3.4 La attuale strategia comunicativa e di marketing di Nike

L'influenza che Michael Jordan ha avuto ed ha tuttora nel mondo del basket è imparagonabile. Il suo successo personale si unisce a quello di Nike, a tal punto che l'azienda ha firmato nel 2017 un accordo commerciale con la NBA per esserne lo sponsor ufficiale, subentrando dopo quasi dieci anni alla rivale Adidas, che non aveva nel frattempo raggiunto i risultati che si attendeva.

Il Commissioner (il CEO) dell'NBA Adam Silver ha dichiarato in occasione dell'accordo: *"Nike porterà le divise NBA ad un nuovo livello. Abbiamo un fantastico rapporto con Adidas, ma, come mi ha riferito personalmente il CEO, Mark Parker, il basket è l'anima della Nike."*

Oggi altri giocatori ancora in attività hanno realizzato con Nike le proprie *signature shoes* – le scarpe personalizzate con il proprio nome, cestisti del calibro di LeBron James e Kevin Durant, che tuttavia non hanno ottenuto un successo, altrettanto grande di quello ottenuto dalle scarpe firmate da Jordan.

Nel corso degli anni sono stati prodotti oltre diciotto serie di scarpe Air Jordan, in innumerevoli differenti colorazioni e altrettante collaborazioni con altri brand o personaggi celebri.

Si può per esempio citare la recente collaborazione di Nike con il brand di lusso Off-White, a seguito della quale sono stati ridisegnati diversi modelli di Air Jordan con nuove colorazioni, nuovi dettagli e nuovi materiali.

La strategia di marketing scelta da Nike per il lancio di questa nuove linee di prodotto è ben definita: puntare sulla cosiddetta *scarsità artificiale* o *scarcity marketing*.

Si tratta di quella strategia che sfrutta il principio della scarsità per far leva sul timore dei consumatori di perdersi qualcosa oppure di non poter possedere un determinato prodotto/servizio al fine di aumentarne le vendite. Si crea quindi un senso di urgenza che sprona i clienti ad acquistare prima che sia troppo tardi.

Ciò che l'azienda punta a ottenere è di far percepire il prodotto come estremamente richiesto e desiderato, disponibile solamente per un breve periodo o in quantità piuttosto limitata per dare vita a una vera e propria corsa all'acquisto.

Ripercorrendo gli studi sull'economia comportamentale degli autori Kahneman e Tversky, già citati in precedenza, si agisce sulla cosiddetta *loss aversion*, ossia sull'effetto psicologico che le perdite possano provocare effetti più intensi di quelli dei guadagni, più precisamente che il dolore della perdita è quasi due volte più forte del piacere di guadagno ("*losses loom larger than gains*").

Nel marketing, il timore di perdere oppure di non aver accesso a qualcosa è definito FOMO (*Fear of Missing Out*, ovvero la paura di rimanere esclusi), ossia l'ansia o la preoccupazione che una persona può provare quando si sente esclusa da eventi o attività sociali che gli altri stanno vivendo.

In questo modo, le aziende agiscono sulla psiche dei consumatori per suscitare il desiderio di possedere un prodotto, anche se poi effettivamente non ne hanno bisogno.

La *scarsità artificiale* è spesso stata usata (talvolta abusata) da *Jordan Brand*, specialmente negli ultimi anni. Attraverso la app "SNKRS" (dalla contrazione di *sneakers*), i fan di Nike possono registrarsi gratuitamente ad una sorta di lotteria, avviata ogni qualvolta viene lanciata sul mercato una nuova scarpa. Chi "vince" può acquistare le scarpe, commercializzate in numero rigorosamente limitato, pagando il normale prezzo *retail* del nuovo modello. Nike non specifica mai le percentuali di successo (quanti "vincono") e nemmeno il numero di scarpe messe in vendita attraverso la app. Ciò aumenta la curiosità e il coinvolgimento del pubblico verso il nuovo prodotto presentato e il desiderio di possederlo.

I “vincitori”, che riescono così a ottenere il “premio” di poter acquistare un paio di scarpe di quel modello, hanno poi la possibilità di rivenderle ad un prezzo notevolmente maggiorato, anche fino a dieci volte, su piattaforme online gestite da terzi come “StockX” o “Grailed”, oppure di tenerle per sé per poterle sfoggiare ai propri piedi suscitando l’invidia di amici e conoscenti.



“Got'em” o “Prese!”. Schermata di vincita nella lotteria sull'app “SNKRS” di Nike

Questa strategia della scarsità, messa in atto da Nike attraverso il Jordan Brand, si può dunque sintetizzare in questi punti che la caratterizzano:

- *Esclusività*: i prodotti di Jordan Brand risultano riservati ai pochi che riescono a poterli acquistare. Diventando perciò appetibili e considerati come status symbol.
- *Popolarità*: possedere qualcosa di trendy, che viene riconosciuto e apprezzato da chi lo vede indossato, appaga chi lo possiede, facendolo sentire molto soddisfatto del suo acquisto.
- *Marketing Drop*: lo scarcity marketing adottato da Nike si ricollega e adotta le tecniche tipiche del cosiddetto *marketing drop*, ossia la strategia di lanciare prodotti sul mercato in limited edition, annunciati all'ultimo istante, disponibili per un breve periodo di tempo e acquistabili esclusivamente attraverso canali specifici, un sito web o un'app, come la sopracitata SNKRS.

Ormai, che tutto corre alla velocità dei social, il marketing drop è una delle modalità più efficaci per rimanere in contatto con una nuova tribù di consumatori che non ama attendere, che si stanca in fretta, che si entusiasma di fronte alle continue novità e che usa il proprio smartphone per fare acquisti e ricercare informazioni con un click.

Tutto ciò modifica la percezione che i consumatori hanno dei prodotti, aumentandone il desiderio, contribuendo inoltre alla nascita di un mercato parallelo per la rivendita degli articoli sulle varie piattaforme di “*reselling*”, stimolando l’interesse di collezionisti. Di fatto, rendendo più veloce e rapida la sostituzione e l’aggiornamento della moda.

Conclusioni

Da quando fu avviata la collaborazione tra Nike e Jordan sono trascorsi in fondo solo quattro decenni, ma replicare oggi, nel 2024, una simile forma di partnership sarebbe davvero complesso, se non addirittura utopistico.

Trovare un “*nuovo Jordan*” oggi sarebbe quasi impossibile. Ancor più difficile e costoso sarebbe legarlo in esclusiva a un’azienda, fino a farne l’impersonificazione del brand.

L’epoca attuale è caratterizzata dalla enorme quantità e dalla velocità a cui viaggiano le informazioni, dalla fluidità del pensiero e dall’assenza di confini.

I nuovi media incarnano pienamente queste caratteristiche che sono diventate il cardine delle piattaforme social e del mondo digitale, consentendo, teoricamente, a chiunque una libertà di espressione e la possibilità di condivisione di qualunque tipo di contenuto, suscettibile di allargarsi a macchia d’olio e nel giro di pochi minuti nell’intera comunità mondiale.

Secondo una ricerca effettuata dall’*Institute Data Corporation* (IDC), nel corso del 2020, complice anche il lockdown, sono stati creati o replicati sul web 64,2 *Zettabytes* di dati. Se si considera che 1 *Zettabyte* corrisponde ad un trilardo di bytes, si ha la misura della quantità incredibile di dati scambiati nel mondo.

L’infografica *Data Never Sleeps 10.0* presenta i numeri sbalorditivi che si generano ogni 60 secondi sul web: vengono effettuate 5,9 milioni di ricerche su Google, scambiati 1,7

milioni di contenuti su Facebook, pubblicate 500 ore di video su Youtube, inviate 231,4 milioni di e-mail, etc.

La misura di questi semplici dati fa comprendere l'immensità raggiunta dal web e quali siano le sue conseguenti potenzialità.

In questo contesto, la reputazione e la credibilità aziendale costruite nel tempo, dopo decenni di lavoro per consolidarle, possono essere danneggiate anche in pochi minuti, proprio a causa della velocità con cui le informazioni viaggiano nella rete.

Un errore comunicativo, ma anche una *fake news*, magari fatta circolare ad arte, può creare problemi seri per le sorti di un prodotto o di un'azienda, rendendo ancora più complessa la gestione dei flussi comunicativi aziendali.

Tuttavia, l'altra faccia della medaglia è rappresentata dalle enormi potenzialità offerte dai social e dalla rete, inimmaginabili solo pochi anni fa.

Attraverso il mondo digitale un'azienda può pilotare efficacemente le informazioni per far conoscere il proprio brand, i propri prodotti e i propri servizi a target sempre più mirati, verso mercati altrimenti irraggiungibili.

Secondo un sondaggio effettuato da *Her Campus Media*, TikTok rappresenta il motore di ricerca più utilizzato e apprezzato dagli utenti della Gen Z, la *Generazione Zeta* che raccoglie i nati tra il 1997 e il 2012. Secondo le analisi stime il 70% della Gen Z ricerca informazioni su TikTok e il 51% lo preferisce a Google come motore di ricerca.

Queste tendenze stanno facendo nascere nuove tecniche di comunicazione e nuove figure di testimonials. I brand ambassadors continuano ad esistere, seppur con connotati differenti dal passato. Non sono più indispensabili le celebrità per far sì che una strategia di marketing sia efficace e funzionale. Anzi, dalle analisi di mercato emerge sempre più spesso che i consumatori hanno maggior fiducia in persone normali, molto più simili a loro di quanto lo sia un personaggio famoso, che magari si sono "specializzate" su un tema specifico.

Ci riferiamo al cosiddetto *micro-influencer marketing*, considerato da tanti come il futuro della comunicazione. Secondo i dati raccolti dalla rivista statunitense Forbes, le pagine social su TikTok, Instagram o Facebook e i canali YouTube con meno di 100mila followers hanno spesso un *engagement rate*, ossia una capacità dell'influencer di coinvolgere i propri followers con reazioni, commenti o condivisioni, notevolmente superiore rispetto a quelle che ne hanno più di un milione.

Questo accade perché le pagine con meno followers funzionano esattamente come delle nicchie di mercato, dove i “pochi” fan hanno un forte legame con la pagina o con l’influencer, quasi una forma di devozione nei suoi confronti. Un po’ come a suo tempo accadeva con un mito come Jordan e con la Nike che lui rappresentava.

In conclusione, si può constatare che la chiave per il successo di una azienda resta ancora oggi la comunicazione, che nonostante gli straordinari aggiornamenti e le nuove infinite possibilità che questa può offrire, deve sempre essere in linea con i tempi, autorevole, comprensibile, chiara, trasparente, concreta ed affidabile.

Bibliografia e Sitografia

Capitolo 1:

1. Comin G., Comunicazione integrata e reputation management, Luiss Press, novembre 2019
2. Comin G., Giansante G., Tu puoi cambiare il mondo, Marsilio, ottobre 2021
3. Kotler P., Keller K., Ancarani F., Costabile M., Marketing management, Pearson, settembre 2022
4. Kahneman D., Serra L., Pensieri lenti e veloci, Mondadori, febbraio 2017
5. Fontana F., Caroli M., Economia e gestione delle imprese, McGraw Hill, febbraio 2017
6. https://www.impresaprogetto.it/sites/impresaprogetto.it/files/articles/ip_2-08_saggio_romenti.pdf
7. https://books.google.it/books?hl=it&lr=&id=VZZWCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA5&dq=reputazione+aziendale&ots=uRNjGifuy &sig=atLBeimIVPWMapEI6aRrGVly2To&redir_esc=y#v=onepage&q=reputazione%20aziendale&f=false
8. <https://www.comunicaffe.it/coca-cola-partnership-olimpica/>
9. <https://casawalden.com/storia-della-pubblicita-made-in-italy-il-carosello/>
10. <https://paolareghenzi.it/storia-dellarte/jules-cheret-il-padre-dei-poster/#gref>
11. <https://digitalflow.it/effetto-framing-psicologia/>
12. <https://www.economicomportamentale.it/2018/12/07/unamicizia-nobel-kahneman-tversky-co-autorato-affezione/>
13. <https://www.thismarketerslife.it/marketing/nudge-marketing-il-paradosso-della-spinta-gentile/>
14. <https://www.linkedin.com/pulse/i-numeri-dei-social-network-italia-nel-2023-indagine/?originalSubdomain=it>
15. <https://cloud.google.com/learn/what-is-big-data?hl=it>
16. [https://www.treccani.it/vocabolario/fomo_\(Neologismi\)/](https://www.treccani.it/vocabolario/fomo_(Neologismi)/)
17. <https://www.tbd.it/tribe/dati-che-sorprendono-le-origini/>

18. <https://www.websitemagazine.com/social-media/the-evolution-of-brand-ambassadors>
19. <https://evolvez.co/blog/brand-ambassadors-then-and-now/>
20. <https://www.outpump.com/outpump-magazine-innovazione-e-nuove-regole/>
21. <https://1000logos.net/air-jordan-logo/>
22. https://it.wikipedia.org/wiki/Social_media_marketing
23. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s11747-020-00733-3>
24. <file:///Users/cactusjack/Downloads/sustainability-13-00189.pdf>

Capitolo 2:

1. Bisio L., Comunicazione aziendale di sostenibilità socio-ambientale, Giappichelli, marzo 2016
2. Peters T., Brand You 50, Knopf, dicembre 1999
3. <https://www.ibm.com/it-it/topics/social-media-analytics>
4. <https://www.exedere.it/blog/social-media-marketing-limportanza-dei-social-network-per-le-aziende/>
5. <https://www.digital4.biz/marketing/mobile-e-social/dipendenti-come-brand-ambassador/>
6. <https://www.francescodenobili.it/employee-advocacy-linkedin-cose-e-come-utilizzarlo/>
7. <https://thecorator.co/brand-ambassador-vs-endorsement-which-works-better>
8. <https://pmmanagement.it/50-anni-di-pubblicita-italiana-una-storia-nostra/>
9. <https://www.sdabocconi.it/it/sda-bocconi-insight/brand-endorser-o-brand-ambassador>
10. <https://blog.digimind.com/it/che-cosa-%C3%A8-coinvolgimento-social-media-come-migliorarlo>
11. https://it.wikipedia.org/wiki/Istituto_dell%27autodisciplina_pubblicitaria

12. <https://www.iap.it/>
13. <https://www.randstad.it/gestione-risorse-umane/employer-branding/>
14. <https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2022/08/11/employer-branding-talenti/>
15. <https://www.cNBC.com/2020/09/16/mcdonalds-travis-scott-promotion-is-so-popular-its-causing-shortages.html>
16. <https://www.fastcompany.com/28905/brand-called-you>
17. <https://www.repubblica.it/economia/rapporti/osservazioni/italia/trend/2023/04/27/news/influencer-marketing-italia-397787898/>
18. <https://www.forbes.com/sites/maddieberg/2021/08/04/fentys-fortune-rihanna-is-now-officially-a-billionaire/>
19. Immagine Rihanna: <https://establishednyc.com/fenty-beauty>
20. <https://marketing-espresso.com/super-bowl-gli-spot-dellintervallo-piu-costosi-di-sempre/>
21. <https://www.socialsamosa.com/2020/08/shot-on-iphone-campaign-list/>
22. Immagine Apple: <https://www.amaniwillett.com/news/shot-on-iphone-billboards-around-town>
23. <https://www.ilfattoquotidiano.it/2022/01/01/calisto-tanzi-e-il-suo-parma-un-club-la-cui-parabola-e-perfettamente-sovrapponibile-a-quella-del-patron-che-la-finanziava/6442870/>
24. <https://www.autoprove.it/2022/10/27/niki-lauda-la-storia-del-computer-guerriero/>
25. Immagine Niki Lauda: <https://www.gettyimages.nl/detail/nieuwsfoto%27s/racecar-driver-niki-lauda-shown-here-in-pits-nieuwsfotos/515407134?searchscope=image%2Cfilm&adppopup=true>
26. <https://www.indiscreto.info/la-parmalat-di-niki-lauda/>
27. <https://www.formulapassion.it/motorsport/storia/pilolle-f1-morte-calisto-tanzi-parabola-parmalat-tra-ferrari-niki-lauda-brabhma-ecclestone>
28. <https://www.automobilismodepoca.it/parmalat-un-lattaio-in-pole-position-auto-22287>

29. <https://www.socialacademy.com/academies/upa-academy/posts/un-azienda-di-successo-il-caso-nespresso>
30. Immagine George Clooney: <https://www.pinterest.it/pin/563583340861544051/>
31. <https://www.nespresso.com/ncp/positive/it/it#!/sostenibilita/aaa-sustainable-quality>
32. <https://www.pambianconews.com/2006/03/08/crescita-inarrestabile-per-nestl-233-nespresso-16350/>
33. <https://www.beverfood.com/nestle-bilancio-2022-fatturato-94-mrd-cui-25-2-caffe-e-3-6-acque-confezionate-wd/>
34. <https://www.swissinfo.ch/ita/nespresso--20-anni-dopo-la-rivoluzione-del-caff%C3%A8/5583048>
35. https://www.corriere.it/economia/aziende/23_marzo_08/adidas-utile-calo-dell-83percento-pesa-rottura-il-rapper-designer-kanye-west-9b134cf8-bd96-11ed-b743-21e74a13bd9b.shtml
36. <https://www.ilsole24ore.com/art/adidas-licenzia-kanye-west-e-rinuncia-250-milioni-euro-profitti-AE2KyYBC>
37. <https://www.quotidiano.net/economia/kanye-west-adidas-dfaf5528>
38. <https://www.hbritalia.it/homepage/2023/12/04/news/lonesta-paga-15727/>

Capitolo 3:

1. Lazemby R., *Michael Jordan, la vita*, 66thand2nd, 2015
2. Knight P., *Shoe Dog*, Simon & Schuster, aprile 2016
3. Gallucci F., *Marketing emozionale e neuroscienze*, Egea, aprile 2014
4. <https://www.nssmag.com/it/sports/16262/sonny-vaccaro-micheal-jordan-e-l-inizio-dell-era-delle-sneaker>
5. https://www.ilmessaggero.it/persone/nike_air_jordan_michael_jordan_storia_sneaker_accordo_film_ben_affleck_matt_damon_trailer-7315629.html?refresh_ce
6. <https://nbapassion.com/nba/news-nba/nike-jordan-storia-adidas-converse-falk-164401/>

7. <https://www.dunkest.com/it/nba/notizie/30099/breve-storia-michael-jordan>
8. Immagine Larry Bird: <https://sicovers.com/featured/indiana-state-larry-bird-1979-ncaa-midwest-regional-march-26-1979-sports-illustrated-cover.html>
9. <https://mvmagazine.com/1-milione-di-dollari-per-una-air-jordan-del-1985/>
10. https://twitter.com/GoodwinSports/status/1254559595046952960?ref_src=twsrc%5Etfw
11. <https://www.complex.com/sneakers/a/russ-bengtson/nike-air-ship-history>
12. <https://www.farfetch.com/it/style-guide/street-style/jordan-1-sizing-and-fit-guide/>
13. <https://www.esquire.com/uk/style/g43495247/air-jordans/>
14. <https://www.si.com/fannation/sneakers/news/michael-jordan-nike-celebrate-38-years-together>
15. <https://www.culturedigitali.org/il-fenomeno-dell-overload-informativo-nel-mondo-digitale/>
16. https://s1.q4cdn.com/806093406/files/doc_financials/1985/Annual_Report_85.pdf
17. <https://it.investing.com/academy/statistics/ascesa-nike-dati-e-statistiche/>
18. <https://www.cascade.app/studies/how-nike-runs-the-sportswear-game>
19. <https://www.runnersworld.com/it/news/a45860695/nike-nascita-swoosh-baffo-evoluzione-marchio-running-sport/>
20. <https://www.baltimoresun.com/1997/09/10/nike-michael-jordan-to-introduce-new-brand-basketball-shoes-sportswear-to-be-sold-under-stars-name-apparel/>
21. <https://sport.sky.it/nba/2023/07/07/nba-jordan-guadagni-brand#10>

Conclusioni:

1. <https://searchengineland.com/gen-z-tiktok-google-search-survey-431345>
2. <https://www.infodata.ilsole24ore.com/2022/01/02/quantitativi-generati-minuto/#>
3. <https://www.domo.com/data-never-sleeps>
4. <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2022/03/01/macro-influencers-vs-micro-influencers-the-great-social-media-debate/>

