



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI

“M. FANNO”

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

**“FASHION INDUSTRY: CREAZIONE DEL BUSINESS VALUE GRAZIE AD
UN APPROCCIO INTEGRATO TRA SUPPLY CHAIN E MARKETING”**

RELATORE:

CH.MO PROF. FURLAN ANDREA

LAUREANDA: LOTTO CHIARA

MATRICOLA N. 2000955

ANNO ACCADEMICO 2022 – 2023

Dichiaro di aver preso visione del “Regolamento antiplagio” approvato dal Consiglio del Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali e, consapevole delle conseguenze derivanti da dichiarazioni mendaci, dichiaro che il presente lavoro non è già stato sottoposto, in tutto o in parte, per il conseguimento di un titolo accademico in altre Università italiane o straniere. Dichiaro inoltre che tutte le fonti utilizzate per la realizzazione del presente lavoro, inclusi i materiali digitali, sono state correttamente citate nel corpo del testo e nella sezione ‘Riferimenti bibliografici’.

I hereby declare that I have read and understood the “Anti-plagiarism rules and regulations” approved by the Council of the Department of Economics and Management and I am aware of the consequences of making false statements. I declare that this piece of work has not been previously submitted – either fully or partially – for fulfilling the requirements of an academic degree, whether in Italy or abroad. Furthermore, I declare that the references used for this work – including the digital materials – have been appropriately cited and acknowledged in the text and in the section ‘References’.

Firma (signature) 

INDICE

INTRODUZIONE.....	6
CAPITOLO 1 – LA FASHION INDUSTRY	7
1.1 Il settore moda.....	7
1.2 L’evoluzione della fashion industry attraverso le 4 rivoluzioni industriali	8
1.2.1 Come è cambiata la produzione	9
1.2.2 Come è cambiata la comunicazione	10
CAPITOLO 2 – SUPPLY CHAIN MANAGEMENT (SCM).....	12
2.1 La SCM.....	12
2.1.1 Il lato dell’offerta	13
2.1.2 Il lato della domanda.....	13
2.2 La SCM nel settore moda.....	15
2.2.1 Dal lato del produttore	15
2.2.2 Dal lato del rivenditore	16
CAPITOLO 3 – MARKETING.....	18
3.1 Il marketing	18
3.1.1 Marketing sostenibile.....	20
3.2 Fashion marketing.....	20
3.2.1 Fashion sustainable marketing (FSM)	22
CAPITOLO 4 – CREAZIONE DEL BUSINESS VALUE	24
4.1 Integrazione tra SCM e marketing	24
4.1.1 Creazione del valore.....	27
4.2 Il valore nella fashion industry.....	28
4.2.1 Il caso Nike	30
BIBLIOGRAFIA.....	33
RINGRAZIAMENTI.....	37

Numero di parole: 9815

INTRODUZIONE

Un valore unico e concreto oggi non è difficile solo da creare, ma anche da comunicare. Il mondo della moda poi, in particolar modo, necessita di unicità e continuo aggiornamento per poter stare al passo con i tempi. La fashion industry è, senza dubbio, un settore in cui la concorrenza è palpabile e “spietata”, dove è fondamentale l’ideazione e l’affermazione di una formula produttiva che sia in grado di elevare il business, assicurandogli un solido posizionamento nel mercato.

Proprio per questo, una strategia aziendale di successo dovrebbe garantire efficienza produttiva ed efficacia comunicativa. Ma come? Questo è ciò di cui tratteremo nel presente elaborato: attraverso l’approccio integrato tra la supply chain e il marketing, due aree aziendali che apparentemente sono agli opposti, si è in grado di generare quel business value che rende il paradigma produttivo vincente su quello dei competitor.

In questa tesi incontreremo dapprima, nel primo capitolo, un’analisi generale del settore del fashion: criticità, sfide, scenari futuri e caratteristiche salienti.

Successivamente, nel secondo capitolo, verrà proposto uno studio approfondito della supply chain, prima in un contesto generale e poi specificamente nell’ambito della moda. Saranno affrontate tematiche quali il contenimento dei costi e tempi di produzione, approvvigionamento e distribuzione, la capacità di adattare l’intero sistema manifatturiero alla domanda e alla stagionalità dei prodotti (insita nella natura stessa dei *fashion products*) e infine l’ampio ambito della customer relationship management.

Verrà introdotta poi, nel terzo capitolo, un’analisi sul marketing, generale e fashion, focalizzando l’attenzione su temi quali segmentazione, targeting e posizionamento, la comunicazione efficace della propria offerta aziendale e sostenibilità.

Infine, nel quarto capitolo, verrà sviscerato l’argomento chiave della tesi: l’approccio integrato delle sopracitate macro-aree aziendali (per l’appunto, supply chain management e marketing) e di come questa formula sia in grado di creare quel business value capace di garantire profitto e durabilità all’impresa.

CAPITOLO 1 – LA FASHION INDUSTRY

In apertura a questa iniziale introduzione al mondo della moda, potremmo riportare una significativa citazione di Anatole France (in Cantista et al., 2022) per celebrare l'importanza del fashion nella storia e di come questa, anche se può sembrare una mera ossessione superficiale per l'oggettistica, sia un forte segnale che veicola messaggi sulla società contemporanea: *“se volessi sapere cosa succede nel mondo un centinaio d'anni dopo la mia morte, basterebbe raccogliere un giornale di moda e i vestiti che vedrei mi direbbero molto di più sull'umanità di quanto non possano fare filosofi, scrittori e scienziati”*. La moda, quindi, è un chiaro e diretto mezzo per trasmettere tendenze e ideologie che dicono molto del momento storico a cui ci riferiamo. Per questo, attorno ad essa, si è creato un giro di business e potenzialità che le aziende devono essere in grado di sfruttare, riuscendo nel contempo ad emergere tra i competitors. La sfida imprenditoriale dunque consiste nel capire quale attività riesce meglio ad interpretare le vocazioni sociali e soddisfare le aspettative in linea con i trend.

1.1 Il settore moda

È ormai risaputo e assodato che l'industria della moda è una delle industrie-colosso a livello globale che coinvolge tante altre industrie: sono stati stimati valori che si aggirano intorno ai 3 mila miliardi di dollari, con oltre 50 milioni di occupati. Un business che interessa tutto il mondo (dall'approvvigionamento delle materie prime fino alla distribuzione del prodotto finale al consumatore) e, in particolare modo, l'Italia, nota per il prestigioso marchio *"made in Italy"* riconosciuto su scala globale. Secondo un report economico pubblicato da ITMA Services (Statistiche della moda Italia, 2022), questo posizionamento solido è reso possibile grazie al know-how e alla sapiente lavorazione artigianale ereditati negli anni, oltreché alla presenza di noti brand di lusso, quali Bottega Veneta, Gucci, Prada, Versace, Giorgio Armani, Missoni, Moschino, Roberto Cavalli, Valentino e Dolce & Gabbana che posso vantare la loro sede proprio nel nostro paese.

Secondo le statistiche più recenti, il 2022 è terminato con un fatturato della moda e dei settori collegati pari oltre i 96,6 miliardi di euro, in crescita del 16% rispetto al 2021: il valore della produzione è salito del 9%, anche se si è riscontrato un impatto notevole sui prezzi industriali lungo la filiera a causa dei costi energetici delle materie prime, i quali sono aumentati del 9,2% nei primi dieci mesi del 2022. Tuttavia questi aumenti non si sono “scaricati” in egual misura sui prodotti finali che sono saliti in media “solamente” del 3%. Questo tema sembra presentarsi come una delle incognite più grandi da risolvere, dal momento che le aziende

hanno tentato di gestire il rialzo dei costi produttivi senza gravare sui consumatori finali, con il rischio di perdere competitività e non riuscire a far fronte alla crescente domanda internazionale.

Per quanto concerne l'export, nel 2022 questo ha superato gli 80 miliardi di euro (+19%) e si è registrata anche una crescita delle importazioni, soprattutto dalla Cina e più in generale dall'Asia; gli USA, più di altri, mostrano un incremento importante delle esportazioni, registrando un +54,1%.

Difficile invece è fare previsioni in merito al 2023, dal momento che le industrie dovranno affrontare sfide quali l'inflazione crescente, lo sfruttamento delle opportunità dalle nuove tendenze, come i cambiamenti nei modelli di consumo, le nuove strategie di marketing digitale e la ridefinizione di approcci produttivi alternativi (un'attenzione particolare alla *sustainability*). Si prevede comunque che il settore della moda crescerà tra il 5 e il 10% nel 2023, trainato soprattutto da Cina e Stati Uniti; l'Europa, sottoposta a forti pressioni a causa dei tassi di cambio e della crescente crisi energetica, sembrerebbe muovere dei timidi passi verso una moderata crescita.

Le industrie della moda dovranno saper affrontare questa incertezza generale, poiché le stagioni 2023/24 potrebbero già risentire degli effetti della recessione in Europa e negli USA e di un livello di fiducia dei consumatori diverso da quello attuale: i marchi dovranno quindi essere abili nel modulare le proprie strategie a seconda dei diversi Paesi, considerando le opportunità e le difficoltà di ciascuno.

Calando l'analisi in un contesto più vicino al nostro, a livello europeo possiamo osservare buone statistiche: si stima che nei prossimi anni vi sarà un tasso di crescita annuale pari al 9.93%, con introiti che superano i 150 miliardi di euro. L'affermazione economica del settore moda in Europa è dovuta alla presenza di numerose aziende manifatturiere che consentono un export tale da rendere il nostro continente il secondo esportatore al mondo, subito dopo la Cina. Una peculiarità di questo settore è infatti la sua solidità: nonostante le diverse crisi che hanno colpito altre industrie, l'artigianalità storica, i prodotti innovativi, i mercati di nicchia, il "*savoir faire*" e gli emergenti business model hanno reso l'economia del fashion una delle economie trainanti, riconosciuta per il value chain unico nel suo genere.

1.2 L'evoluzione della fashion industry attraverso le 4 rivoluzioni industriali

Ogni rivoluzione industriale avviene non tanto per apportare un avanzamento e aggiornamento delle tecnologie in sé, quanto più per soddisfare maggiormente i bisogni delle persone e per migliorare la qualità di vita. Ogni rivoluzione industriale ha portato a

trasformazioni radicali dei sistemi economici e delle strutture sociali, aprendo la strada a nuove epoche caratterizzate da cambiamenti significativi.

La prima rivoluzione industriale (tra il 1760 e il 1840) è stata caratterizzata dalla meccanizzazione, con la sostituzione della manodopera umana con i macchinari. Successivamente, con la seconda rivoluzione industriale (tra la fine del 1800 e l'inizio del 1900) si afferma il fenomeno della produzione di massa che, unita alla meccanizzazione, ha consentito l'aumento della produttività.

La terza rivoluzione industriale (metà del ventesimo secolo) ha promosso l'aumento della produttività tramite l'automazione e l'ottimizzazione: grazie ai sistemi informatici nelle fabbriche e ai nuovi business model, come il fast fashion e l'e-commerce, la produzione diventa più veloce, flessibile e precisa. Con l'avvento dei social media si assiste ad una trasformazione nel modo di fare marketing e nelle strategie di brand.

Infine, con la quarta rivoluzione industriale (nonché quella odierna) si sfruttano le sinergie delle diverse tecnologie, quali intelligenza artificiale, robot, internet, stampante 3D, realtà virtuale e aumentata. In quest'epoca industriale si propone di superare i limiti delle rivoluzioni precedenti concentrandosi sulla sostenibilità, sulla produttività e sull'incontro delle esigenze personali dei consumatori. Si introduce un nuovo business model che integra tecnologie avanzate per affrontare le sfide attuali e creare un ambiente di produzione e consumo più sostenibile ed efficiente, dal momento che l'aumento della produttività non deve più essere inteso solo come la produzione di grandi quantità di prodotti, ma come l'efficienza nell'utilizzo delle risorse, la riduzione degli sprechi e la flessibilità nel rispondere alle richieste del mercato.

1.2.1 Come è cambiata la produzione

I maggiori strascichi portati dalle epoche industriali precedenti alla quarta rivoluzione industriale possono essere fondamentalmente attribuiti a un fenomeno: la mancata corrispondenza tra domanda e offerta. Più di altre, l'industria dell'abbigliamento presenta difficoltà nel fare accurate previsioni circa la futura domanda di mercato, poiché molte variabili potrebbero fraporsi e cambiare l'esito dei pronostici (Jin, B.E. et al., 2021). Questo effetto era dovuto alla strategia "*push supply chain*" (Jin, B.E. et al., 2021), la quale prevedeva di produrre beni in base alla domanda prevista. Tuttavia presto questo modello ha mostrato tutte le sue lacune, risultando in pesanti perdite economiche per mancate vendite e

un eccesso di magazzino: si è verificata (e perpetrata) una sovrapproduzione, in quanto veniva prodotto molto di più rispetto a quanto i consumatori potessero effettivamente consumare.

Inoltre, un ulteriore problema correlato è l'inquinamento prodotto dall'industria del fashion, responsabile per il 10% del totale delle emissioni di anidride carbonica: si considerano a tal proposito i più recenti concetti di fast fashion e capi monouso, che non hanno fatto altro che accelerare i ritmi produttivi e al contempo aumentare i rifiuti tessili, nonché gli sprechi. Fortunatamente, negli ultimi tempi, si sta osservando una crescente sensibilità rispetto a questa tematica: i consumatori, quando devono acquistare, sono più attenti all'impatto ambientale dei capi e questo ha fatto sì che le industrie dirigessero i propri intenti verso una produzione più sostenibile. La sostenibilità è diventata dunque uno degli obiettivi da perseguire per qualsiasi business, nonché uno degli indicatori di performance (*KPIs, key performance indicators*), per ottenere un successo che porti vantaggio non solo per i capitalisti o per i consumatori, ma anche per l'ambiente.

Tra le varie sfide che la quarta rivoluzione accoglie e cerca di affrontare, oltre a quella della sostenibilità e la produttività, vi è quella dell'incontro delle esigenze personali dei consumatori. I consumatori infatti mostrarono ad un certo punto un cambiamento degli standard di consumo, non accontentandosi più di prodotti massificati, calibrati sulle preferenze medie di massa, ma richiedendo qualcosa che potesse meglio adattarsi alle richieste individuali: da allora, le industrie iniziarono ad offrire prodotti che proponevano versioni diverse di stile, colore, forma, prezzo, grandezza ecc. Questo cambiamento di prospettiva (da push a pull) segnò miglioramenti in diversi ambiti: difatti, adattare i ritmi produttivi alla domanda di mercato ridusse le rimanenze in magazzino (e i costi relativi), le perdite derivanti dalle mancate vendite, l'impatto ambientale della sovrapproduzione e nel contempo aumentò il grado di soddisfazione della clientela.

1.2.2 Come è cambiata la comunicazione

Agganciandoci all'ampia tematica della sostenibilità, appena trattata dal punto di vista più specificamente produttivo, possiamo affermare che a tal proposito è altrettanto importante per il business l'aspetto comunicativo: non si può emergere ed essere vincenti se non si è in grado di comunicare l'attenzione che si ha verso questo argomento. L'abbattimento dell'impatto ambientale industriale è, più che mai, una delle attività chiave per creare il fattore differenziale, soprattutto nel settore del lusso, permettendo così di distinguersi dalle aziende del fast fashion.

Uno studio di Pui-Yan Ho and Choi (Rienda et al., 2021) conferma che le organizzazioni percepite come maggiormente attente e sensibili alla tematica della “green economy” siano in grado di godere di una reputazione migliore e attrarre nuovi consumatori, i quali non si pongono più in maniera passiva davanti all’offerta, ma in maniera attiva si informano e scelgono cosa e come acquistare, dimostrando una particolare attenzione dunque per l’impatto ambientale del ciclo produttivo. È essenziale lanciare una comunicazione e delle campagne di marketing che siano in grado di influenzare la percezione della responsabilità sociale del business: in quest’epoca, piena di cambiamenti, è fondamentale cogliere i segnali dal mercato che potrebbero potenzialmente derivare dai social media e dai network. Queste sono infatti le piattaforme in cui si creano le opinioni pubbliche e su cui poi i consumatori basano le proprie scelte. Il settore della moda sta reinventando se stesso, pensando a nuove formule e linguaggi (Rienda et al., 2021), per avvicinarsi maggiormente agli utenti digitali, dati l’avvento e la massiccia diffusione della tecnologia digitale.

Se infatti, nel passato, la diffusione dei maggiori trend avveniva tramite collezioni esposte al pubblico e nei musei, al giorno d’oggi tale diffusione avviene tramite i mass media e i social media, grazie ai quali non parliamo più solo di “aggiornamento” delle nuove tendenze, ma anche di intrattenimento. Con l’affermazione dei social media possiamo costantemente fruire di contenuti fashion, che ci permettono di essere pienamente coinvolti nelle vite dei maggiori brand: profili social, magazines, film, foto e programmi televisivi danno accesso a tutto ciò che una volta si poteva immaginare o assaggiare in maniera contenuta tramite mostre e collezioni. Oggi tutto ciò è reso disponibile a chiunque, a costo zero (o quasi), perché il concetto fondamentale non è più quello di indurre meramente l’acquisto o la contemplazione, ma un più approfondito coinvolgimento mentale che permette di rafforzare il rapporto con il pubblico. Per questo i brand stanno implementando le strategie comunicative che implicano la partecipazione degli *influencers*: profili mediatici che si propongono come persone ordinarie che suscitano maggiore fiducia nei consumatori esposti ai messaggi pubblicitari (Rienda et al., 2021).

Se, tradizionalmente, i capi d’abbigliamento venivano venduti nei negozi fisici, i quali si presentavano strutturati in modo da offrire una certa esperienza d’acquisto, la diffusione dei social networks ha fatto sì che l’e-commerce si affermi come trend dominante: questi due percorsi, online e offline, si propongono dunque come due vie attraverso cui comunicare la *brand identity* e raggiungere il coinvolgimento della clientela. Di conseguenza, l’abilità di un business si può valutare anche nella misura in cui riesce a far fronte alla criticità nel gestire questi due canali comunicativi differenti, ricavandone vantaggio competitivo.

CAPITOLO 2 – SUPPLY CHAIN MANAGEMENT (SCM)

In questo capitolo tratteremo l'ampia tematica della supply chain management, area aziendale che promuove l'efficienza produttiva attraverso la gestione di diverse attività, quali approvvigionamento, produzione, logistica e distribuzione. Introdurremo l'argomento con un'iniziale trattazione generale delle attività base della SCM, per poi proseguire con un'analisi più approfondita e specifica nel settore della moda: quali sono le criticità specifiche, i problemi relativi alla stagionalità del prodotto, come prevedere in maniera accurata la domanda futura da cui dipenderà l'intera produzione.

2.1 La SCM

La supply chain management è la gestione delle relazioni e dei flussi tra le operazioni e i processi che generano valore tramite i servizi e prodotti che, in ultimo, vengono offerti al consumatore finale. Essa si occupa sia del movimento e della vendita di asset tangibili sia della gestione degli asset intangibili, quali i servizi finanziari e di supporto generale alle operazioni. Lo scopo di questa moltitudine di attività è comunque sempre soddisfare il consumatore finale, per cui ogni operazione concorrerà alla determinazione di questo obiettivo. Per realizzare in ultimo la soddisfazione del cliente, sono individuabili sei sotto-obiettivi fondamentali che determinano il successo finale dell'intero processo: la qualità (l'errore in uno step può moltiplicare e dunque amplificare il proprio effetto negli step successivi), la velocità (riferendosi sia al lead time che ai tempi produttivi), l'affidabilità, la flessibilità (per sapersi adattare ai cambiamenti sia della domanda di mercato che delle operazioni nella supply chain), i costi (considerando anche quelli transazionali, relativi alla gestione delle relazioni) e la sostenibilità.

Nell'ampio mondo della SCM possiamo riconoscere diversi modi di impostare la gestione dei processi e delle relazioni: la SCM può essere lean (con offerte funzionali, dirette all'efficienza produttiva, adatte a contesti stabili e prevedibili) o agile (con offerte innovative, che propongono un alto livello di servizio al consumatore finale, caratterizzate da un contesto altamente variabile e dinamico). Dal punto di vista relazionale, individuiamo diversi tipi di impostazioni: possono instaurarsi delle relazioni transazionali, di breve durata, o partnership, di lunga durata, e altre che sono determinate dai diversi contesti con cui il business deve competere a monte e a valle.

2.1.1 Il lato dell'offerta

Una delle scelte più complesse da effettuare inizialmente riguarda la decisione se produrre internamente gli input o affidarsi a società esterne e, una volta presa la decisione di far produrre esternamente, sarà necessario determinare la strategia da adottare tra le varie alternative disponibili. Si può, ad esempio, optare per il “multiple sourcing”, che implica l’acquisto dei componenti da diversi fornitori, o, al contrario, si può prediligere la scelta di un unico fornitore da cui reperire gli input; si può pensare anche di delegare la gestione dei rapporti con i fornitori ad enti terzi o di utilizzare un approccio “misto”, in cui per ogni input si sceglie un fornitore diverso. Ovviamente, la criticità di tale scelta sta nell’optare la strategia che meglio si adatta all’azienda ma soprattutto al contesto competitivo in cui opera, in base alle caratteristiche del bene e alle diverse alternative disponibili di fornitori.

La selezione dei fornitori appropriati è un processo importante per il successo dell’impresa e per questo sarebbe utile valutare, in prima istanza, dei criteri-guida per scegliere il fornitore in base alle esigenze contingenti, come la conoscenza finanziaria, la capacità di incontrare le richieste della supply in termini di costi, tempi, reattività e conoscenza delle operazioni. Fondamentale è l’accordo iniziale, tra fornitore e azienda, circa gli obiettivi di performance che si vogliono raggiungere, così da assicurare chiarezza informativa allo scopo di evitare eventuali fraintendimenti successivi. La ricerca delle informazioni riguardo le diverse alternative disponibili dei fornitori è, senza dubbio, influenzata dall’importanza strategica dell’acquisto, e un buon grado di soddisfacimento dell’accordo è ottenibile solo dalla mutua collaborazione che deve persistere durante tutto l’andamento della supply.

2.1.2 Il lato della domanda

Sebbene nella maggior parte dei casi non venga considerata, fatta eccezione per quei business in cui la maggior parte dei costi totali sono causati proprio dalla distribuzione, la parte della domanda della supply si presenta come uno degli aspetti critici della SCM. Riportiamo due attività che principalmente caratterizzano quest’ambito della SCM:

- La logistica, o distribuzione, si riferisce alla gestione dei flussi dei prodotti dalla manifattura fino al consumatore finale. Le imprese possono scegliere fra diverse possibilità, a partire da una strategia che intende la logistica come un processo interamente interno (first-party), a strategie che in maniera più o meno organizzata prevedono alleanze con terze parti per la gestione della distribuzione. A tal proposito riportiamo la logistica second-party, in cui si esternalizza il processo per una specifica catena di

approvvigionamento, la logistica third-party, quando l'azienda si accorda con un'impresa di logistica esterna per cooperare con altre aziende di trasporto per gestire più completamente l'intero processo, la fourth-party, un integratore che riunisce le risorse, le abilità e le tecnologie di più aziende per realizzare delle soluzioni comuni di distribuzione, e infine la logistica fifth-party, che prevede l'ampliamento delle proprie attività anche nell'e-commerce. In ogni caso, la selezione del metodo logistico dipenderà dal volume, la taglia e il valore dei prodotti e sarà il risultato di un confronto tra i costi e benefici dei diversi metodi di trasporto. A supporto delle diverse scelte coinvolte nella logistica negli ultimi anni vi è l'impiego dell'IoT, the Internet of Things, grazie al quale, tramite l'utilizzo integrato col GPS (global positioning systems), è facilitato l'istantaneo tracciamento di prodotti e persone e la condivisione di informazioni

- La customer relationship management (CRM) si riferisce all'acquisizione delle informazioni dei consumatori, quali bisogni, desideri e comportamenti, con lo scopo di creare rapporti stabili e duraturi. Grazie alle informazioni raccolte, è possibile offrire servizi efficienti e, di conseguenza, aumentare i ricavi, provvedendo a offerte che siano più in linea possibile con i bisogni dei consumatori.

Con lo sviluppo incrementale della globalizzazione oggi più che mai le aziende si ritrovano a dover affrontare la competizione sul mercato globale e la strategia orientata al cliente potrebbe costituire il vantaggio competitivo. Di conseguenza, per rimanere competitivi nel mercato attuale, la CRM come funzione della SCM diventa un'inevitabile scelta, la cui efficacia aumenta proporzionalmente alla cooperazione tra fornitori, distributori e partners che condividono il medesimo banco dati. Alla luce di continui cambiamenti ed innovazioni, è fondamentale poter contare su un buon repertorio di informazioni cosicché l'impresa possa sviluppare diverse strategie di logistica e adattarsi alle varie contingenze. Una maggiore flessibilità permette difatti di incontrare meglio le richieste dei consumatori: offrire la cosa giusta, al prezzo giusto e al target giusto consente non solo di aumentare l'efficacia ma anche l'efficienza produttiva, giacché rafforza la fidelizzazione con i clienti e diminuisce la percentuale di abbandono di clienti dal brand.

L'implementazione del CRM può essere realizzata grazie al supporto fornito dalle diverse attività di marketing e dalle tecnologie informatiche, le quali contribuiscono a migliorare la soddisfazione dell'utente finale e a potenziare la competitività dell'azienda.

2.2 La SCM nel settore moda

L'industria della moda è, più di altre, guidata dalla domanda di mercato e caratterizzata da una "vita breve" dei prodotti, una vasta quantità di versioni del medesimo output e una rigida catena di produzione che si scontra facilmente e di frequente con la dinamicità e la versatilità richieste dalla domanda di mercato.

Proprio per le difficoltà che derivano da queste peculiarità, si assiste ad una crescente attenzione e sviluppo di una particolare strategia: FRSCM, Fashion Retail Supply Chain Management, nonché la vendita al dettaglio. Essa si propone come una metodologia produttiva che prevede la pianificazione e la gestione di tutte le attività che sono coinvolte dall'approvvigionamento fino alla vendita finale, inclusa la coordinazione e la collaborazione tra i diversi partner coinvolti. Lo scopo ultimo ma principale della FRSCM è soddisfare le richieste del cliente sotto la leadership del rivenditore, nonché colui che è a diretto contatto con il mercato (Xin, W. et al., 2019).

2.2.1 Dal lato del produttore

Individuiamo quattro elementi base che costituiscono il *core* della FRSCM:

- La produzione. Nella maggior parte dei casi le scelte in merito sono prese dai produttori stessi, i quali devono pianificare i ritmi produttivi tenendo a mente le diverse criticità dell'industria del fashion. Essi sono chiamati costantemente a confrontarsi con la domanda instabile del mercato, a prevedere la domanda futura, prendere decisioni in merito alla quantità ottimale da produrre e ai costi di vendita e così via. Per questo motivo accade sempre più spesso che decisioni in merito alla supply chain siano pensate dai rivenditori finali, nonché coloro a diretto contatto con il mercato. Ma sia i produttori che i rivenditori si trovano di fronte al problema comune della gestione della capacità produttiva: se ridurre gli ordini influisce sul business negativamente, anche delle rimanenze eccessive genererebbero eccessivi costi di magazzino. Huang et al. (Xin, W. et al., 2019) suggeriscono a tal proposito due strategie, a seconda dei costi coinvolti in ciascuna opzione: l'aumento della capacità produttiva, per soddisfare prontamente qualsiasi esigenza, e lo sconto sul prezzo all'ingrosso, cosicché il fornitore offra al dettagliante uno sconto sulla merce per incentivare ordini anticipati.
- Il design del prodotto. Il design nella moda è uno dei fattori chiave determinanti il successo di una linea d'abbigliamento: aziende colosso come Zara e H&M decidono di intensificare al massimo questa fase proprio per poter tradurre, più velocemente possibile, i trend e le preferenze del momento in capi di moda. Altre aziende, per contro,

preferiscono lasciare “suspense” tra i clienti, non rispondendo prontamente ai gusti manifestati, e lanciare differenti design concordemente alle stagioni (Xin, W. et al., 2019). Questo è un metodo che potrebbe proporsi per poter avere il tempo adeguato a indagare e predire i bisogni insoddisfatti dei clienti attraverso un’analisi attenta e approfondita delle informazioni provenienti dai retailers.

- La selezione del canale distributivo. I produttori possono scegliere principalmente tra due canali distributivi: quello tradizionale (offline), che conta sull’intermediazione offerta dai rivenditori, e quello duale, che si avvale sia del rivenditore ma anche della distribuzione tramite canali online. Con l’avvento di Internet e la rapida crescita della logistica, oggi si assiste sempre più alla scelta del canale duale, poiché la vendita online permette inevitabilmente di ridurre i costi, aumentare le vendite ed espandere il mercato. Nonostante ciò, è impensabile una completa sostituzione dei negozi fisici, giacché le persone preferiscono toccare, vedere dal vivo e confrontare i prodotti prima di concludere l’acquisto.
- La spedizione. Dalle decisioni in merito i metodi di spedizione dipendono i costi, la flessibilità e l’inventario. Nella maggior parte dei casi, si opta per un approccio “misto”, che consente al produttore di produrre a piccoli lotti programmati, senza dover dettare ritmi produttivi incessanti, e al rivenditore di avere controllo sul proprio magazzino, dal momento che può determinare le quantità per ciascun ordine. Oltre a queste modalità, una considerazione importante e strategica dovrebbe essere fatta a riguardo delle spedizioni green, in maniera da incentivare la sostenibilità delle catene di fornitura: Konur and Schaefer (in Xin, W. et al., 2019) infatti hanno evidenziato che le emissioni dei camion siano le principali responsabili dell’inquinamento provocato dai trasporti.

2.2.2 Dal lato del rivenditore

Le sfide che deve affrontare un rivenditore sono principalmente riconducibili alla scelta di un fornitore affidabile, del mercato target e del canale distributivo: l’incertezza della domanda di mercato, il lead time, la qualità e quantità della fornitura sono elementi critici da cui dipende la competitività e il profitto del retailer.

Uno degli aspetti chiave che un rivenditore deve saper affrontare è la gestione del magazzino: è fondamentale che la strategia, che guida decisioni quali la quantità da ordinare e il momento in cui effettuare un ordine, si basi sulle informazioni provenienti dal mercato, in maniera da produrre scelte che tengono conto delle preferenze dei consumatori. Alcune accortezze che

possono essere adottate a questo scopo sono, ad esempio, l'invio degli ordini alla produzione prima che inizi la stagione, l'uso della tecnologia RFID che permette di tracciare, controllare e rifornire la merce più facilmente, e diverse modalità di gestione dell'inventario rimanente (condividere con altri retailers la merce invenduta, offrire quest'ultima a prezzi scontati e così via).

Un altro importante problema che concerne il magazzino di un rivenditore è il quasi inesistente assortimento di merce a fine stagione, nonché la presenza di prodotti disomogenei: una possibile soluzione spesso applicata è la vendita di quest'ultimi a prezzi scontati, prima della fine della stagione, così da poter poi avviare un riassortimento che si è disfatto delle rimanenze di pezzi unici.

Per quanto riguarda le operazioni *in-store*, possiamo menzionare alcune attività essenziali, quali la gestione della capacità e il riassortimento, da cui dipende la performance del rivenditore: sebbene infatti il consumatore non si aspetti di trovare tutte le versioni esistenti, comunque per il retailer scegliere quali prodotti offrire tra la miriade di possibili varianti è una questione critica e cruciale.

Fondamentali sono anche le decisioni in merito alla forza lavoro: sappiamo che il costo relativo è una delle componenti più importanti dei costi totali, di conseguenza poter contare su un personale altamente qualificato e specializzato aumenta significativamente la possibilità di acquisti da parte dei consumatori, soprattutto dal momento che un retailer possiede molte più informazioni sui trend di mercato di qualsiasi produttore.

CAPITOLO 3 – MARKETING

Questo capitolo si apre con un'introduzione al marketing, area aziendale orientata alla promozione della propria immagine, fondamentale per il successo di un business. Senza la conoscenza, l'interazione e il coinvolgimento dei consumatori l'azienda non potrà mai affermarsi in un mercato competitivo, dove le imprese sgomitano per accaparrarsi la maggior market share e lottano per spiccare sui competitors.

Successivamente a questa apertura, caleremo la tematica nel contesto del fashion, settore particolarmente competitivo e dove conta, più di altre realtà, l'immagine di sé, il valore che i consumatori attribuiscono al brand e la capacità di tradurre i bisogni insoddisfatti e quelli futuri.

3.1 Il marketing

Possiamo definire il marketing come l'insieme delle attività, dei processi e strumenti attraverso cui avviene la creazione, la comunicazione e la diffusione di offerte in grado di trasmettere valore ai clienti e agli stakeholders. Il concetto base del marketing è il raggiungimento della soddisfazione del cliente successivamente all'uso di un certo bene e/o servizio. Non importa se effettivamente il bisogno soddisfatto fosse qualcosa di necessario o consapevole: le strategie indagano anche sui bisogni latenti e sulla capacità di far nascere nuove esigenze, cosicché i consumatori siano spinti alla ricerca di un nuovo bene in grado di appagare un nuovo stato di insoddisfazione. Il concetto della centralità del cliente, nella formulazione delle strategie, nasce nella cosiddetta "era delle relazioni", in cui si afferma l'idea che sia il consumatore, con i propri bisogni, il "driver" della produzione. Parallelamente, esordisce anche il concetto della "customer experience", per cui si deve offrire al cliente un'esperienza di acquisto unica, che coinvolga il cliente anche dal punto di vista emotivo: i business che investono in questo tipo di attività contano maggiori vendite e tassi di fidelizzazione.

Una delle sfide più impegnative per qualsiasi marketer è quella di creare la "value proposition", nonché la capacità di generare benefici per il consumatore derivanti non solo direttamente dall'uso del prodotto in sé, ma anche dall'esperienza generale che coinvolge la persona. Saper sviluppare una buona value proposition permette ad un'azienda di costruire le basi del beneficio differenziale che costituisce poi, in ultimo, il vantaggio competitivo.

Possiamo indicare tre processi principali alla base di qualsiasi strategia di marketing:

- Segmentazione: segmentare il mercato facendo riferimento a diversi criteri, quali demografici, geografici, psicografici e comportamentali. È importante infatti saper

riconoscere all'interno del vasto mercato le tipologie di consumatori e, successivamente, focalizzare la propria offerta su un gruppo specifico. È impensabile infatti poter accontentare qualsiasi tipo di cliente: si perderebbe unicità e identità;

- **Targeting:** scelta del mercato target, quello a cui viene diretta l'offerta aziendale, che dipende da diversi fattori, quali l'attrattiva del target, la profittabilità prevista e il tipo di strategia che si vuole adottare (ad esempio se indirizzare la propria offerta ad un mercato generalizzato o ad una specifica nicchia).
- **Posizionamento:** sviluppo di una strategia volta ad influenzare la percezione della clientela rispetto al proprio business confrontato con i competitors. Per questo, è molto importante creare una campagna marketing efficace che, sfruttando i criteri con cui i consumatori guidano le proprie scelte di acquisto, sia in grado di comunicare la posizione del proprio brand, convincendo l'audience circa la superiorità della propria proposta commerciale.

Ma quali sono gli elementi chiave attraverso cui si può arrivare alla formulazione di una strategia vincente? Possiamo riferirci al cosiddetto modello delle "4P" che riconosce quattro elementi base la cui combinazione permette di creare la risposta desiderata ai consumatori target:

- **Product (prodotto):** si riferisce a tutte le caratteristiche legate al prodotto in sé, che può presentarsi tangibile, intangibile, duraturo o meno, conveniente (di prima necessità), shopping goods (come i cellulari) o specialty (prodotti di lusso). Altre versioni del bene possono essere generate dalle innovazioni operate sullo stesso o dalle invenzioni che vanno a sostituire altri beni.
- **Price (prezzo):** è il primo mezzo attraverso il quale viene espresso il valore. La determinazione di un certo prezzo dipende da diversi fattori, quali l'elasticità della domanda, il tipo di competizione esistente nel settore (monopolio, oligopolio, ...), se vi è un qualche tipo di regolamentazione particolare e le preferenze generali dei consumatori.
- **Promotion (promozione):** è il processo con cui un marketer pianifica, esegue e valuta i diversi modi con cui fare comunicazione ai clienti target. Con l'avvento dei social media i modi di comunicare sono cambiati radicalmente, passando da un modello "uno a molti" ad uno "molti a molti", la cui peculiarità distintiva in assoluto è l'interazione diretta tra utenti.
- **Place (luogo):** indica l'insieme delle attività che permettono il trasferimento dell'output, attraverso diversi canali, dalla manifattura al consumatore finale. Il tipo di canale scelto dipende sia dalla natura del bene sia dalla posizione che il bene occupa nel mercato. I

marketers, che scelgono di rendere disponibile un certo prodotto solo in determinati stores, hanno obiettivi e strategie diversi rispetto ai marketers che decidono di rendere accessibile un certo output su larga scala: il messaggio trasmesso ai clienti è intuitivamente molto diverso.

3.1.1 Marketing sostenibile

Un approccio che si sta affermando negli ultimi anni è quello che potremmo definire come “*triple-bottom-line*”, che prevede un orientamento del marketing lungo tre direttrici: finanziario, per indurre le vendite e generare profitti, sociale, per contribuire al benessere della comunità entro cui l’impresa opera, e infine quello ambientale. Difatti l’inquinamento terrestre sta diventando una questione sempre più allarmante, che richiede un’urgente soluzione. Per anni si è creduto che il marketing fosse un’attività di competenza esclusiva dei marketer e che la sostenibilità (ambientale e sociale), d’altro canto, fosse un impegno per altre figure professionali, considerando i due ambiti separati. Negli ultimi cinquant’anni però, con l’affermazione dell’approccio BMBW (Better Marketing for a Better World), si è concepita l’idea che il marketing possa essere usato per scopi che vanno al di là di obiettivi prettamente finanziari e che anzi possa essere un valido mezzo con cui migliorare il benessere della società. Così strumenti abitualmente utilizzati dal marketing possono essere usati per scopi prosociali, ad esempio per la divulgazione di società nonprofit, la promozione della privacy dei consumatori, l’educazione alla salute e alla sostenibilità.

In questo modo il marketing è oggetto di interesse non solo per i marketers, ma anche per imprenditori, consumatori e stakeholders vari che concorrono all’esistenza di un ambiente favorevole alla realizzazione del marketing sostenibile.

Perché i buoni intenti di una strategia si trasformino nei risultati attesi è importante tener conto in primis del target a cui si sta riferendo l’offerta: non tutti i consumatori infatti sono disposti ad assumere comportamenti green, soprattutto se pensiamo al prezzo che, nella maggior parte dei casi, risulta essere superiore. Fondamentale in questo senso diventa l’educazione alla sensibilizzazione verso queste tematiche.

3.2 Fashion marketing

La comunicazione di un brand di moda avviene prima di tutto attraverso il suo prodotto, nonché i vestiti: attraverso di essi infatti vi è la trasmissione di uno specifico messaggio che viene veicolato anche con la rappresentazione fotografica e le sfilate degli stessi. Il fashion

diventa esso stesso un linguaggio: il corpo vestito dunque diventa un “mezzo” in cui arte e comunicazione si intrecciano.

Negli ultimi anni però, grazie all’avvento dei social networks, i modi di fare comunicazione sono cambiati e rinnovati, con lo scopo di tenere coinvolto il consumatore con il brand.

Stilisti, designers e marketers collaborano per la ricerca di nuovi linguaggi con cui legare moda, cultura e società, ricercando nuove forme che possano meglio adattarsi ai gusti contemporanei. Non a caso negli ultimi tempi si assiste sempre più spesso a manifesti di collezioni presentati con programmi e performances di tutti i tipi: ricordiamo la performance organizzata a settembre 2022 da Moncler in piazza Duomo per celebrare il settantesimo anniversario del noto brand, in cui si videro coinvolti in uno magnifico spettacolo 1952 performers tra ballerini, modelli, coristi e musicisti. Gli shows diventano così strumenti dal grande potenziale comunicativo, in quanto riescono a stabilire un immediato contatto con le persone, legando la performance alle tematiche sociali generali. Anche solo la sfilata, nello specifico la *catwalk*, è da intendersi come un mezzo attraverso cui si trasmettono messaggi, relazioni e nuove prospettive: ha fatto parlare la sfilata di Balenciaga per la stagione primavera-estate 2023, i cui modelli hanno sfilato nel fango, come forma di denuncia dell’inquinamento e rappresentazione vivida di quello che potrebbe essere il destino del mondo e dell’umanità.

Il creativo si unisce indissolubilmente con l’aspetto comunicativo, rendendo possibile la rappresentazione del brand attraverso vari strumenti, come fashion shows, video, libri, campagne pubblicitarie, post e storie e i vestiti stessi.

Con la rivoluzione digitale e la diffusione dei social networks il settore moda ha conosciuto importanti cambiamenti che hanno consentito l’uso di più canali, sfruttando così le diverse potenzialità e sinergie createsi. Nello specifico, i social permettono di vivere un’esperienza col brand che è più coinvolgente, diretta e immediata: l’obiettivo è creare un legame emotivo con i consumatori, in modo che possano sentirsi parte integrante della vita quotidiana e identificarsi come membri della grande famiglia del brand. La divulgazione di video e foto di momenti “dietro le quinte”, sketches e l’interazione diretta con gli influencers, danno una connotazione al brand di “spontaneità” e familiarità che induce il consumatore a sentirsi più vicino ad una realtà che, fino a qualche anno fa, sembrava raggiungibile solo da pochi.

Anche la pubblicità cambia metodi di comunicazione, coinvolgendo sempre più spesso i protagonisti dello sviluppo e della produzione del vestito, per aumentare il senso di comunità e la consapevolezza rispetto al prodotto che si vuole acquistare. La conoscenza di un brand si diffonde non più solo attraverso la pubblicità classica, ma anche attraverso la condivisione di

hashtags (a tal proposito, si ricordi il progetto *#DGFattoInCasa* con cui i fondatori del noto brand Dolce e Gabbana indussero una raccolta fondi per la ricerca sul Coronavirus) e, soprattutto, mediante Instagram: stiamo assistendo infatti alla nascita delle personalità “*Instabrand*”, fenomeno che si riferisce alla formazione delle identità dei brand attraverso i loro profili Instagram.

Il fashion dunque sta affermando il suo ruolo di mediatore tra aspetti economici, estetici e culturali attraverso anche e soprattutto i social media, utilizzando nuovi linguaggi e mezzi di comunicazione che mettono a diretto contatto e confronto designers, brand e pubblico, per diffondere mode e concezioni.

3.2.1 Fashion sustainable marketing (FSM)

Negli ultimi anni le aziende mostrano un forte interesse per la sostenibilità, integrandola come obiettivo nei processi interni, dalla produzione al marketing. Il marketing sostenibile ha dimostrato di poter guidare e influenzare i consumatori verso comportamenti green. La sfida per promuovere comportamenti sostenibili nell'industria della moda è particolarmente complessa: la produzione nel fashion infatti è strettamente correlata alla domanda e richiede continui aggiornamenti dei prodotti per soddisfare i mutevoli gusti dei consumatori, rendendo difficile l'attuazione di pratiche sostenibili. Tuttavia, si stanno affermando azioni che coinvolgono tutto il ciclo produttivo dei capi d'abbigliamento con l'obiettivo di diminuire l'impatto ambientale complessivo, attraverso la riduzione degli sprechi, la promozione di comportamenti socialmente responsabili, l'attenzione per la biodiversità e l'uso di materie prime sostenibili.

La comunicazione adottata dal marketing informa la clientela rispetto le policy impiegate e aumenta così, in maniera diffusa, la consapevolezza rispetto a cosa nello specifico un'azienda si impegna a fare per disporre un prodotto eco-friendly. Solo con la sensibilizzazione a queste tematiche i consumatori saranno più disposti a corrispondere un prezzo maggiorato, elemento che sappiamo potrebbe costituire un ostacolo in termini di accessibilità al consumo di vestiti eco sostenibili.

Vediamo nello specifico quali possono essere le diverse possibili strategie:

- **Promozione.** Potrebbe essere usata in maniera strumentale per abbattere i pregiudizi: vi è la credenza diffusa infatti che i vestiti eco friendly non seguano le mode e che comunque non siano attraenti. Si potrebbe pensare al coinvolgimento di influencers che, grazie alla

condivisione di messaggi positivi, sollecitano un atteggiamento positivo dell'audience rispetto questa categoria di prodotti.

- **Branding.** Sappiamo che è fondamentale il processo di branding attraverso cui vi è la formazione delle diverse associazioni che i consumatori fanno nei confronti di un brand. La divulgazione di messaggi, riguardo l'impegno di un certo marchio rispetto la sostenibilità economica e sociale, aumenta l'impatto positivo generale nella valutazione dello stesso, stimolando il passaparola nei social: infatti quando i clienti percepiscono credibilità sono più soddisfatti e per questo più inclini a stabilire relazioni di lungo termine con un certo brand.
- **Il prodotto.** Nel consumo di prodotti di moda sostenibili si possono riscontrare due principali ostacoli: il prezzo, spesso più elevato, e la credenza diffusa che agli stessi sia associata una mancanza di stile e tendenza.
Sembra infatti che le sole caratteristiche del prodotto non siano sufficienti a influenzare l'acquisto da parte di un cliente e che invece l'insieme delle impressioni rispetto al brand siano più determinanti (estetica, ambizione).
- **Il target.** Il fashion marketing per la sostenibilità, indubbiamente, non potrà essere efficace se indirizzato all'audience sbagliata. È importante all'inizio di qualsiasi campagna identificare la "*customer persona*", nonché il profilo del consumatore ideale, cui indirizzare la vendita. Generalmente, è stato verificato che i consumatori che tendono ad acquistare vestiti eco-friendly siano coloro che mostrano una maggiore sensibilità per il benessere degli animali, un maggior senso di giustizia sociale e una generale apertura mentale.
- **Il gap tra atteggiamento e comportamento.** Una delle maggiori sfide che il fashion sostenibile deve saper affrontare è la capacità di convertire l'atteggiamento dei clienti in comportamento. Infatti molti consumatori, che si dichiarano sensibili e interessati al consumo green, in realtà poi difficilmente mettono in pratica comportamenti sostenibili, acquistando prodotti eco friendly.

CAPITOLO 4 – CREAZIONE DEL BUSINESS VALUE

Concludiamo la discussione di questa tesi con un approfondimento sulla creazione di valore per il business, grazie ad una formula strategica che include, a pari merito, la SCM e il marketing. Sviscereremo un approccio che finanzia risorse per lo sviluppo della gestione della supply chain e del marketing, due aree aziendali apparentemente distaccate e indipendenti.

Una breve analisi verrà poi riservata al medesimo approccio calato però nella fashion industry: come si può misurare e garantire il profitto per un'impresa che opera in un settore particolare come quello della moda, caratterizzato principalmente dall'imprevedibilità della domanda e dalla vita breve dei prodotti? Faremo per questo riferimento al caso studio della Nike, che sembra aver attuato questa strategia in maniera particolarmente vincente.

4.1 Integrazione tra SCM e marketing

Un approccio che integra il marketing e la supply chain prevede come focus dell'intera strategia il mercato finale, da cui discende una implementazione della SCM che richiede necessariamente maggiori informazioni dai consumatori, competitors, partners e dall'ambiente competitivo circostante. Le conseguenze che derivano da questo orientamento possono essere così riassumibili:

- Influenze all'interno dell'azienda stessa, ma anche tra aziende partner, grazie allo sviluppo di una nuova "filosofia produttiva";
- Influenze nella gestione dell'impresa, nel marketing relazionale e nella SCM, dal momento che lo scopo ultimo ma principale è la soddisfazione del cliente, nonché una migliore business performance. Da ciò conseguono anche un migliore coordinamento tra le diverse unità operative (grazie anche a sistemi informativi efficienti), una migliore qualità delle relazioni con i partner (in termini di cooperazione, coinvolgimento e fiducia) e ridefinizione delle responsabilità intra/inter-funzionali.

Il marketing relazionale può spingere per la creazione, il mantenimento e il miglioramento delle relazioni solo se opera in un contesto in cui la SCM è organizzata in maniera tale da generare valore al consumatore finale.

La cooperazione tra le suddette aree aziendali si esplica attraverso:

- Lo scambio di informazioni. Mentre la SCM ha bisogno di informazioni dal marketing riguardo i nuovi clienti e prodotti, il marketing necessita di sapere dalle unità della SCM le informazioni riguardanti il lead time, la capacità produttiva e i costi di pipeline;
- La compensazione tra la creatività e l'incertezza del marketing con la cultura della SC basata su dettagli di operazioni, dati e processi statici (Uta J., Martin C., 2013);

- Il confronto e l'unione delle caratteristiche base. Mentre il marketing si concentra sullo sviluppo delle strategie delle "4P", allo scopo di assicurare allineamento tra i bisogni del target e l'offerta produttiva, la SC indirizza i propri sforzi verso un'efficiente proposta di valore per i clienti.

Una delle maggiori sfide che si presenta alle aziende odierne è saper affrontare la turbolenza e l'incertezza dell'ambiente economico in cui operano imprese altamente competitive. In questo senso l'unione tra il marketing e la SC potrebbe potenzialmente generare quel vantaggio competitivo in grado di far emergere il proprio business sugli altri.

Analizziamo ora nello specifico quali sono le maggiori criticità che un'azienda deve sapere far fronte per non soccombere ai possibili limiti derivanti dalle differenze culturali, economiche e ambientali delle diverse realtà globali con cui si interfaccia:

- La comprensione del customer value nelle diverse catene di fornitura. È importante che i manager di qualsiasi azienda considerino le diverse influenze che possono esserci nel processo di acquisto del consumatore e che, solo grazie ad una comprensione e integrazione profonda delle diverse percezioni di valore, possa essere creata l'offerta ad hoc.
- Le preferenze dei consumatori cambiano rapidamente. Il business deve essere capace di reagire o addirittura anticipare i cambiamenti, così da godere anche di vantaggi in termini di lead time. Grazie ad un'accurata analisi delle opportunità di mercato, ad un corretto posizionamento e alla segmentazione è possibile predire quali potrebbero essere le variazioni richieste dai consumatori di tutto il mondo.
- La necessità di integrare tutte le possibili variabili non solo a livello intra-aziendale, ma anche inter-aziendale: infatti le alleanze possono portare risposte strategiche in grado di offrire il prodotto giusto, al target, al momento e al prezzo giusti. Non solo, grazie a delle forti relazioni è possibile affrontare, in maniera più efficiente ed efficace, l'incertezza e la turbolenza ambientale: per questo diventa fondamentale un buon sistema informativo in grado di far circolare informazioni riguardo ai consumatori, ai prodotti stessi e ai diversi piani di accounting e marketing management, così da produrre la risposta corretta alle esigenze correnti.
- La capacità di far fronte in maniera integrata alle diverse sfide. Sono necessari dei processi in grado di scambiare velocemente e continuamente informazioni riguardo il customer value e come le percezioni a riguardo cambiano. Tra i processi rilevanti per questo ricordiamo quelli di comprensione del valore (analisi di mercato, previsione dei

cambiamenti), di creazione del valore (R&S, innovazione) e di distribuzione del valore (management della logistica e del magazzino, trasporto, attività generali di marketing).

Per poter affrontare le suddette criticità possono essere attuate diverse strategie, influenzate dalla prospettiva con cui ci avviciniamo a questa ampia disciplina. Riportiamo dunque la prospettiva:

- Interfunzionale. Prevede l'unione tra la logistica e manifattura col marketing. Nonostante le due aree aziendali possano potenzialmente entrare in conflitto, la loro cooperazione è necessaria soprattutto negli ultimi tempi che hanno assistito ad un'accelerazione dei cambiamenti: l'integrazione dovrebbe avvenire al fine di rispondere velocemente alle richieste del mercato concordemente alla creazione di valore per il consumatore (Juttner et al., 2010).
- Di processo. Tale approccio estende il focus anche ai consumatori e fornitori interni alla supply chain. Il fine è quello di integrare la domanda con lo svolgimento dei processi interni in maniera da trasmettere un valore superiore, utilizzando le risorse in maniera efficiente.
- Di integrazione dei concetti base di business, quali *quick response* (QR), *agile SCM* e *demand chain management* (DCM) che tentano di colmare eventuali disallineamenti tra SCM e il mercato. Nello specifico:
 - QR: modello il cui scopo è quello di minimizzare i tempi di risposta alle richieste di mercato. Per questo diventa fondamentale raccogliere informazioni sulla domanda di mercato, in maniera da cogliere anche i più sottili cambiamenti e rispondere prontamente a qualsiasi nuova esigenza, minimizzando i costi e il magazzino.
 - Agile SCM: modello di SCM il cui obiettivo è lo sfruttamento delle informazioni derivanti dal mercato per poter domare e cogliere eventuali opportunità profittevoli. È un approccio particolarmente utile soprattutto nei contesti instabili, che hanno perciò bisogno di risposte immediate alla domanda di mercato.
 - DCM: strategia di produzione che funziona a “ritroso”, poiché parte dalle richieste del consumatore finale per risalire alle risorse necessarie, nonché al fornitore. In questo modo si è in grado di rispettare le aspettative dei clienti, sviluppando diverse offerte alternative (Juttner et al., 2010).

Vediamo ora quali sono le diverse iniziative che una strategia, che opera in maniera interdipendente col contesto in cui è inserito il business, attua per realizzare l'integrazione tra SCM e marketing:

- 1) Integrazione a livello corporate: gli obiettivi dell'intera azienda e di quelli delle singole business units sono allineati in maniera da garantire valore per gli shareholders, quando la performance di un'azienda è profittevole al tal punto da corrispondere un "premium price" agli investitori. L'elemento chiave è un consistente flusso di cassa che può derivare, ad esempio, dall'instaurazione di relazioni di lungo termine con i consumatori, riducendo i tempi di ritorno degli investimenti.
- 2) Integrazione strategica dei clienti: la proposta di valore dell'azienda è allineata con i bisogni del mercato. L'obiettivo è dunque la creazione del valore grazie ad una comprensione dei clienti target e l'interazione tra marketing e SCM. È una prospettiva che considera il consumatore come parte attiva del processo di produzione, nonché un valido supporto al raggiungimento di uno scopo.
- 3) Integrazione strategica dei fornitori: vi è il coinvolgimento nel processo di creazione di valore anche dei fornitori, oltreché dei clienti. Studi condotti sull'integrazione dei suddetti soggetti hanno rilevato migliori risultati di performance rispetto a chi non adottava un approccio integrato, in termini di maggior market share, profitto, rendimento delle attività e dei servizi (Juttner et al., 2010). È importante riservare un'adeguata segmentazione ai fornitori, come ai clienti, per assicurare la generazione del valore.
- 4) Integrazione strategica del marketing e della supply pipeline: le caratteristiche di mercato che guidano le strategie pipeline (nonché quelle che classificano i clienti in base alla loro propensione all'acquisto) sono i criteri relativi al prodotto (durabilità, tipologia...), criteri relativi al servizio (lead time, consegna...) e quelli relativi alla domanda (volume, stabilità, prevedibilità).

4.1.1 Creazione del valore

Come anticipato in precedenza, è fondamentale all'interno delle aziende assicurare l'integrazione tra marketing e logistica, in quanto il primo stimola la domanda e il secondo si occupa di soddisfare la medesima. Grazie ad una buona coordinazione delle suddette attività è possibile garantire la distribuzione ai clienti di un servizio di qualità, alla base del business value in grado di far emergere il proprio business su quello degli altri. Nello specifico, l'integrazione si esplica attraverso:

- l'interazione tra le attività coinvolte nei diversi dipartimenti, attraverso lo scambio di informazioni tramite, ad esempio, frequenti meetings, teleconferenze e condivisione dei documenti standard. Grazie a queste accortezze infatti è possibile limitare il rischio di eventuali fraintendimenti e malintesi, così come alleviare i problemi derivanti dallo sviluppo di un nuovo prodotto.
- la collaborazione nel personale: il teamwork si rivela essere un fattore critico, in quanto grazie alla fissazione di obiettivi condivisi è possibile migliorare i risultati di performance. È un processo in cui i dipartimenti sono chiamati, ad esempio, a lavorare insieme, condividere risorse e lavorare in maniera coordinata per il raggiungimento di uno scopo comune.

I risultati di questi processi che determinano il business value sono la riduzione dei tempi dell'intero ciclo produttivo, il successo del lancio di un nuovo prodotto, una maggiore reattività dei consumatori alle diverse iniziative di marketing, una migliore qualità del servizio offerto ai clienti e una valutazione complessiva del brand. Occorre però non eccedere: infatti una frequenza esagerata di comunicazioni inter-funzionali potrebbe portare a risultati di performance contrari a quelli voluti, come potrebbe accadere, ad esempio, se con il marketing si spinge la domanda verso richieste personalizzate che vanno oltre la capacità produttiva e distributiva della propria azienda.

Se consideriamo servizi di alta qualità, che includono la capacità di soddisfare specifiche esigenze dei consumatori e di introdurre con successo nuovi prodotti sul mercato, è inevitabile riconoscere che l'adozione di tale approccio di integrazione porta a migliori performance rispetto a coloro che non lo includono nella propria strategia; tuttavia non sono state rilevate differenze significative in termini di servizi di base.

In conclusione, sebbene non sia facile creare un'integrazione simile che sia efficiente ed efficace, il riconoscimento delle potenzialità di questo approccio da parte dei manager porrà le basi per la creazione di una strategia vincente.

4.2 Il valore nella fashion industry

Il valore nella fashion industry è legato non solo alle caratteristiche del prodotto in sé, ma anche all'insieme di tutti i significati che il consumatore attribuisce ad un certo brand: difatti il capo diventa un mezzo attraverso il quale la persona esprime se stessa e vuole comunicare un certo messaggio. I consumatori dunque legano all'abbigliamento (e ai brand) un particolare valore: si parla a tal proposito di *brand centrality*, quando cioè i clienti percepiscono il brand particolarmente importante e significativo per le loro vite, per cui provano anche un

attaccamento emotivo. Il valore che si attribuisce ad un certo marchio dipende da diverse variabili, quali le esperienze personali con il brand, l'ideologia e la conoscenza dello stesso, l'autostima.

Il valore associato ad un marchio cambia anche a seconda della tipologia di fashion brand: individuiamo la categoria del luxury (il cui valore si fonda sull'esclusività e sull'alta qualità dei beni), quella del premium (la cui qualità richiama quella dei prodotti luxury, ma con un prezzo più abbordabile) e infine quella del fast fashion, caratterizzata dalla produzione di massa. Se, fino a qualche tempo fa, si collegavano i trend all'abbigliamento di lusso, oggi questa relazione non è più riservata solo ai capi costosi, accessibili a pochi, ma anche ai prodotti del fast fashion. Quest'ultimo fenomeno si è diffuso in maniera esponenziale negli ultimi tempi proprio per la capacità di rendere disponibili dei capi che richiamano il design di lusso alla portata di chiunque, grazie ai prezzi economici.

Quando i consumatori associano valore ad un brand, assumono dei comportamenti simili a dei "rituali", i quali diventano la chiave vincente per la fashion industry (Japutra et al., 2023), poiché espongono il cliente ad essere più sensibile alle strategie di marketing e coinvolto in una relazione di lungo termine con il brand. Tale relazione dovrà poi mantenersi stabile e forte per poter essere profittevole, grazie al mantenimento di un certo livello di soddisfazione, coinvolgimento e fiducia che il consumatore può provare con la brand experience.

Dal momento che stiamo affrontando la tematica da un punto di vista di strategia "inversa", "capovolta", giacché la produzione è spinta dalla domanda, è chiaro che anche nella fashion industry è possibile concepire un approccio in cui l'avvio dell'intera SC sia determinato dall'analisi del mercato. In questo senso è fondamentale dunque il coinvolgimento diretto dei consumatori nella formulazione e nel lancio di un nuovo prodotto che possa creare (o mantenere) valore relativamente ad un certo bene. Includendo la prospettiva dei consumatori nella formulazione della strategia, si avranno le informazioni necessarie riguardo, ad esempio, i bisogni insoddisfatti e i desideri che guideranno lo sviluppo dei fashion products verso la direzione giusta, in maniera che si possa potenzialmente generare valore e avere un complessivo impatto positivo nell'ambiente sociale. La chiave per un business vincente è la buona riuscita di un'integrazione fra SC e marketing, garantita non solo da una buona cooperazione con i fornitori e consumatori, ma anche grazie ad una vivida comunicazione con gli interessati.

4.2.1 Il caso Nike

Nello specifico analizzeremo brevemente il caso Nike il cui focus della strategia, che ha reso questo marchio di scarpe e vestiario sportivi così rinomato a livello globale, è il consumatore, che diventa partner aziendale a tutti gli effetti. L'obiettivo è dunque quello di soddisfare i clienti attraverso la consegna tempestiva dei prodotti e l'accuratezza delle informazioni, seguendo alcuni metodi tra cui la *responsive SC* e "DIFOT" (Delivery in Full-on Time), che fornisce la risposta alle richieste dei clienti grazie anche al contributo di numerose attività a supporto dell'intera SC (come Customer service management, Customer relationship management e Demand management). L'abilità nel rimanere competitivi infatti consiste nella capacità di soddisfare rapidamente le aspettative dei consumatori: sappiamo che la personalizzazione, oltre alle richieste di velocità e rispetto dei tempi di consegna, gioca un ruolo importante per la soddisfazione del consumatore.

Individuiamo un mix di fattori chiave:

- Attività di marketing: un buon marketing mix ha saputo creare un forte posizionamento, rendendo riconoscibile il brand con il noto slogan "*Just Do it*";
- Innovazione: Nike organizza accuratamente il processo di lancio nel mercato di ogni nuovo prodotto in tre fasi (creazione, commercializzazione e vendita) per far sì che le scarpe incontrino il più possibile le esigenze di ogni cliente, a seconda dell'uso che ne farà; si impiega per questi beni una catena di approvvigionamento reattiva, diversa da quella efficiente prevista per quelli funzionali;
- Incessante ricerca e sviluppo: le possibilità di performance di successo sono tanto maggiori quanto più si investono risorse nella ricerca degli interessi della clientela e si organizza la SC in maniera da incontrare la domanda efficientemente.

In vista delle particolari criticità che potrebbero sorgere nella gestione della domanda nell'industria della moda, Nike ha pensato al sistema dei "*futuri ordini*", basato sull'adozione di un paradigma che fonda la produzione sulla domanda di mercato, sia per incrementare i profitti sia per massimizzare la soddisfazione della clientela, rendendo disponibili i prodotti, al momento e nel luogo giusti.

Per fare ciò, il noto brand ha pensato principalmente a:

-raccogliere e condividere dati chiave utili all'identificazione dei customer persona, per avere un maggiore controllo sull'incertezza e imprevedibilità della domanda;

-estendere la propria rete di stores locali, così da incontrare le specifiche richieste della clientela che esige differenti varietà, grazie alle informazioni rilasciate;

-implementare i processi della SC in maniera da favorire la flessibilità oltreché la velocità di produzione, grazie soprattutto all'impiego delle nuove tecnologie.

Il modello più diffuso, basato sui principi produttivi menzionati, è l'approccio "Always Available" (AA), il quale, oltre a introdurre diverse migliorie, ha contribuito a ridurre il lead time e a migliorare la reputazione complessiva dell'azienda. Per ridurre in generale i tempi, sono state eliminate tutte quelle attività che non contribuivano alla generazione del valore e, nello specifico, Nike ha pensato due modi per agevolare i processi dell'intera supply:

-Strategia Postponement: configurazione che prevede la produzione dei beni nelle loro componenti basiche come step indipendente e il loro assemblaggio, nonché la personalizzazione, solo al momento dell'ordine finale (Ukessays, 2018). Ciò consente di avere minori costi di magazzino e maggiore flessibilità (come previsto dal *Just in Time*), dal momento che è più conveniente fare previsioni sulle caratteristiche basiche piuttosto che quelle personalizzate. Si prevede comunque uno stock minimo negli stores e programmi di esaurimento scorte e di rifornimento, per poter incontrare potenzialmente qualsiasi esigenza.

-Order to Delivery Cycle: riferendoci al tempo impiegato dall'invio dell'ordine alla distribuzione dello stesso, individuiamo diverse attività (quali comunicazione, entrata, processo dell'ordine, trasporto) le quali concorrono a determinare il successo dell'intero processo. Anche la più piccola inefficienza di una di queste fasi potrebbe avere un impatto sulla prestazione complessiva.

Se rispettare tali impegni nella pratica è importante, è altrettanto cruciale comunicare efficacemente le proprie iniziative: l'offerta deve essere avvincente e persuasiva per il pubblico che utilizza determinati criteri per scegliere un brand rispetto ad un altro. Per questo motivo Nike ha investito in importanti campagne di marketing, coinvolgendo anche noti testimonial, allo scopo di catturare l'attenzione dei consumatori e farsi notare. Anche il prezzo gioca un ruolo importante: è infatti, insieme a tutti i servizi offerti, un mezzo attraverso cui i consumatori possono attribuire un certo valore. L'importanza della reputazione nella definizione della brand image è stata resa ben evidente con il caso che ha coinvolto Nike, accusata di sfruttamento minorile nelle proprie industrie. Una simile associazione ha, per un certo tempo, diffamato il brand, che grazie ad azioni correttive successive è riuscito a riguadagnare fiducia e ristabilire un forte posizionamento nel settore.

In conclusione, l'integrazione di queste diverse accortezze, che competono a più aree aziendali, è fondamentale per la generazione di valore non solo per il business in sé, ma anche

per tutti coloro che sono legati all'azienda, in primis i consumatori finali. Nike, che opera in un ambiente altamente competitivo, dovrà prodigarsi nello sviluppo di nuove strategie innovative, confrontandosi continuamente con quelle dei competitors, in maniera da rimanere l'azienda leader del settore.

BIBLIOGRAFIA

ABUSHOKE, A., KHANUM, A., 2020. *External Requirements and Internal Enablers in the Responsive Supply Chain Management: A Case Study of Nike's Responsive Supply Chain*. Relazione finale, JÖNKÖPING University, Facoltà in Business Administration.

BELFANTI, C.M., 2015. *History as an intangible asset for the Italian fashion business (1950-1954)*, Journal of Historical Research in Marketing, Vol. 7 No. 1, pp. 74-90. <https://doi.org/10.1108/JHRM-10-2013-0058>

BROWN, D., TANKERSLEY, Z., 2015. *An In-Depth Look at Nike's Supply Chain Management* [online]. Sponsorizzato da: IS 422 Supply Chain Information Systems, Section 01, Spring 2015. Disponibile su: < <https://studylib.net/doc/9462352/> > [Data di accesso: 20/07/2023]

CANTISTA, I., DELILLE, D., 2022. *Fashion heritage: Narrative and Knowledge Creation*. 1°ed. (s.l.): Palgrave Macmillan Cham.

CASADEI, M., 2022. Moda 2022 da record: ricavi a quota 96,6 miliardi, il valore più alto degli ultimi 20 anni. *Il sole 24 ore – Moda* [online]. Disponibile su: <<https://www.ilsole24ore.com/art/moda-2022-record-ricavi-quota-966-miliardi-valore-piu-alto-ultimi-20-anni-AEGXuAPC>> [Data di accesso: 04/06/2023].

CHANDY, R. et al. (2021). *Better Marketing for a Better World*. *Journal of Marketing*, 85(3), 1–9. <https://doi.org/10.1177/00222429211003690>.

DANIEL, F., 2004. *Strategic marketing in global supply chains: Four challenges*, *Industrial Marketing Management*, Volume 33, Issue 1, Pages 45-50, ISSN 0019-8501, <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.08.009>.

Fashion – Europe 2023. *Statista* [online]. Disponibile su: <<https://www.statista.com/outlook/dmo/ecommerce/fashion/europe> > [Data di accesso: 08/06/2023].

Fashion and high-end industries in the EU, Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. *European commission* [online]. Disponibile su: < https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/fashion/fashion-and-high-end-industries/fashion-and-high-end-industries-eu_en> [Data di accesso: 08/06/2023]

HAQUE, M., HOSSAIN, U., IKBAL, Y., ZAMAN, S., 2022. *Nike Supply Chain Management*. Independent University of Bangladesh, School of Business and Entrepreneurship.

HOU, J., 2010. *Research on Customer Relationship Management System for Logistics Company Based on Supply Chain*. 2010 International Conference on Logistics Engineering and Intelligent Transportation Systems, Wuhan, China, pp. 1-4, doi: 10.1109/LEITS.2010.5664940.

JAPUTRA, A., et al., 2023. *How can brands become central in the consumers' life?*. Spanish Journal of Marketing - ESIC, Vol. 27 No. 1, pp. 39-59. <https://doi.org/10.1108/SJME-05-2022-0094> --

JIN, B.E., SHIN, D.C., 2021. *The power of 4th industrial revolution in the fashion industry: what, why, and how has the industry changed?*. *Fash Text* 8, 31. <https://doi.org/10.1186/s40691-021-00259-4>

JÜTTNER, U., CHRISTOPHER, M. and GODSELL, J., 2010. *A strategic framework for integrating marketing and supply chain strategies*, *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 21 No. 1, pp. 104-126. <https://doi.org/10.1108/09574091011042205>.

LATINI, S., 2023. *Le sfide del settore moda nel 2023, tra visioni future e criticità*. *IPSOA* [online]. Disponibile su: < <https://www.ipsoa.it/magazine/sfide-settore-moda-2023-tra-visioni-future-criticita> > [Data di accesso: 04/06/2023].

LINFANTE, V., 2021. *Fashion Statements. Fashion Communication as an Expression of Artistic, Political, and Social Manifesto between Physical and Digital* (pg 77-90) In: Sádaba, T., Kalbaska, N., Cominelli, F., Cantoni, L., Torregrosa Puig, M. (eds) *Fashion Communication*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-81321-5_7

MENTZER, J.T., GUNDLACH, G., 2010. *Exploring the relationship between marketing and supply chain management: introduction to the special issue*. J. of the Acad. Mark. Sci. 38, 1–4. <https://doi.org/10.1007/s11747-009-0150-4>

MIN, S. and MENTZER, J.T., 2000. *The role of marketing in supply chain management*, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 30 No. 9, pp. 765-787. <https://doi.org/10.1108/09600030010351462>

PINHEIRO, E., et al., 2021. *Incorporating Consumer Perspective into the Value Creation Process in the Fashion Industry: A Path to Circularity*. In: Gardetti, M.Á., Larios-Francia, R.P. (eds) Sustainable Fashion and Textiles in Latin America. Textile Science and Clothing Technology. Springer, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-16-1850-5_12

PRISCO, I., 2022. Se la neve sciolta diventa fango, da Balenciaga i modelli sfilano sull'orlo di una voragine, *Elledecor* [online]. Disponibile su: <<https://www.elledecor.com/it/lifestyle/a41492183/balenciaga-sfilata-parigi-ss-2023/>> [Data di accesso: 01/07/2023]

RAY, S.; NAYAK, L., 2023. *Marketing Sustainable Fashion: Trends and Future Directions*. Sustainability 2023, 15, 6202. <https://doi.org/10.3390/su15076202> Academic Editors: Pia A. Albinsson, Himadri Roy Chaudhuri and Arindam Das.

REDAZIONE FASHION, 2022. Moncler imbianca piazza duomo a Milano. *Vanity Fair* [online]. Disponibile su: <<https://www.vanityfair.it/gallery/moncler-evento-70-anniversario-piazza-duomo-milano>> [Data di accesso: 01/07/2023]

RIENDA, L., et al., 2021. *Firms in the Fashion Industry: Sustainability, Luxury and Communication in an International Context*. 1° ed. (s.l.): Palgrave Macmillan Cham.

SLACK, N., JONES, A., e BURGESS, N., 2022. *Operations Management*. 10° ed. United Kingdom: Pearson.

SMITH, P., 2023. Apparel and clothing market Europe - statistics and facts. *Statista* [online]. Disponibile su: < <https://www.statista.com/topics/3423/clothing-and-apparel-market-in-europe/#topicOverview> > [Data di accesso: 08/06/2023].

SOLOMON, M., MARSHALL, G., STUART, E., 2021. *Marketing: real people, real choices*. 11° ed. (s.l.): Pearson.

STANK, T.P., DAUGHERTY, P.J. and ELLINGER, A.E., 1999. *Marketing/Logistics Integration and Firm Performance*, *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 10 No. 1, pp. 11-24. <https://doi.org/10.1108/09574099910805905>.

Statistiche della moda Italia, 2022. *Fashion United* [online]. Disponibile su: <<https://fashionunited.it/statistics/statistiche-moda-italia>> [Data di accesso: 06/06/2023]

UKESSAYS, 2018. *Supply Chain Strategic Management For Nike Marketing Essay* [online]. Disponibile su: <<https://www.ukessays.com/essays/marketing/supply-chain-strategic-management-for-nike-marketing-essay.php?vref=1>> [Data di accesso: 20/07/2023]

UTA, J., MARTIN, C., 2013. *The role of marketing in creating a supply chain orientation within the firm*, *International Journal of Logistics Research and Applications*, 16:2, 99-113, DOI: 10.1080/13675567.2013.799636

XIN, W., TSAN-MING, C., SAI-HO, C., 2019. *Fashion retail supply chain management: A review of operational models*, *International Journal of Production Economics*, Volume 207, 2019, Pages 34-55 <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.10.012>

RINGRAZIAMENTI

Ringrazio tutti coloro che mi hanno accompagnato in questo cammino universitario, supportandomi e motivandomi nei momenti di difficoltà.

In particolar modo ringrazio i miei genitori, senza i quali tutto ciò non sarebbe stato possibile, i professori, ai quali riconosco una grande professionalità e diligenza, Alessandro, che mi ha compreso e compatito in molte situazioni, mio zio Roberto, che non mi ha mai fatto mancare il suo prezioso aiuto, gli amici di una vita, senza i quali non sarei la persona che sono ora, e i miei compagni di università. Specialmente, mi preme rivolgere un ringraziamento speciale a Cristian, il mio primo compagno di avventura e colui che mi ha offerto sempre un costante sostegno, Giada, Irene e Francesca, su cui ho sempre potuto contare e con le quali ho stretto un rapporto amicale importante, Gabriele F., Gabriele G., Ferdinando e Nicola per le risate e i momenti di spensieratezza che hanno alleggerito anche i momenti più difficili. Desidero però estendere un ringraziamento generale a tutti i miei colleghi accademici, poiché ricorderò il mio percorso universitario nella sua unicità grazie soprattutto a loro. Attraverso queste amicizie ho riscoperto il significato di volersi bene e di sentirsi amati e supportati. Sono stati la forza che mi ha spinto avanti e il conforto che ho cercato nei momenti di dubbio. Un grazie speciale per aver fatto parte di questo capitolo della mia vita.