



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in Economia Aziendale

**BUSINESS MODEL NEL SETTORE
DELLA MODA: IL CASO ZARA**

**FASHION BUSINESS MODEL:
ZARA CASE STUDY**

Relatore:
Prof. Mariano Cesari

Rapporto Finale di:
Beatrice Cardinali

Anno Accademico 2020/2021

*Alla mia famiglia,
ai miei nonni Luigi, Agnese e Antonio
che sarebbero stati orgogliosi di me.*

INDICE

INTRODUZIONE.....	1
CAPITOLO 1 CONCETTO TEORICO DI “BUSINESS MODEL”	
1.1 Origini storiche e definizioni.....	3
1.2 Elementi costitutivi.....	4
CAPITOLO 2 “FASHION BUSINESS MODEL”	
2.1 Definizioni e settori del fashion business.....	8
2.2 Modelli strategici nell’industria della moda: due visioni differenti.....	10
2.2.1 Gruppi strategici all’interno delle aziende despecializzate.....	12
CAPITOLO 3 IL MODELLO “FAST FASHION”: IL CASO ZARA	
3.1 Le aziende fast fashion.....	18
3.2 Il successo di Inditex Group.....	20
3.2.1 La resilienza di Inditex al Covid-19.....	21
3.3 Il caso Zara.....	23
CAPITOLO 4 ZARA E IL SUO NUOVO MODELLO DI BUSINESS	
4.1 Zara rinnova il suo modello di business: tra “digital economy” e “green economy”.....	28
4.1.1 Digital economy: tecnologia RFID ed e-commerce.....	29
4.1.2 Green economy: prodotti “Join Life” e <i>boxes</i> riciclate.....	32
Conclusioni.....	36
Bibliografia.....	37
Sitografia.....	38

INTRODUZIONE

Nel seguente elaborato si analizza il tema del “business model” focalizzando l’attenzione sul settore della moda, in particolar modo illustrando la casistica aziendale del brand: Zara.

Il focus di questa tesi è incentrato sui modelli strategici delle imprese operanti nel settore della moda al fine di riuscire a comprendere i sistemi organizzativi e le strategie che vengono messe in atto affinché si raggiunga una posizione favorevole sul mercato. Si ritiene interessante parlare di questo settore poiché nonostante la crisi economico-finanziaria del 2008 e la recente crisi dovuta alla pandemia Covid-19, esso sembra eludere gli effetti negativi derivanti. Sebbene si sia registrato un calo del fatturato in entrambi i periodi, conseguito da una riduzione della domanda, nel 2021 sembra si possa prevedere una ripresa grazie alle modalità di gestione della crisi e anche dal fatto che le imprese operanti in questo settore hanno sempre reagito in maniera piuttosto positiva, dimostrandosi tenaci e con forti doti creative e rilevanti capacità strategiche.

L’elaborato è composto da quattro capitoli. Il primo capitolo fornisce una panoramica generale in cui si vanno ad analizzare le origini e le definizioni del concetto di business model e quelli che sono gli elementi principali che lo costituiscono.

Nel secondo capitolo il tema è incentrato sul settore moda. Qui si analizzeranno i vari modelli strategici attraverso due visioni differenti: la prima è proposta da Erica

Corbellini e Stefania Saviolo, ricercatrici presso l'università Bocconi di Milano, mentre la seconda da Dario Golizia, anch'esso ricercatore presso l'Istituto Marangoni di Milano.

Nel terzo capitolo invece si andrà ad evidenziare come sono strutturate le aziende del "fast fashion", prendendo in esame il modello strategico di Zara.

Nel quarto ed ultimo capitolo si pone l'attenzione su come negli ultimi anni il brand abbia adottato nuove tecnologie e politiche di sostenibilità, rinnovando il proprio modello di business.

CAPITOLO 1

CONCETTO TEORICO DI “BUSINESS MODEL”

1.1 Origini storiche e definizioni

Le origini del termine “business model” risalgono al XX secolo dove la strategia di business era incentrata su un’offerta che prevedeva la vendita, ovvero la commercializzazione di un prodotto “semplice” ad un prezzo “popolare”, causando addirittura una perdita del ricavato. Una delle più magistrali applicazioni di questo modello venne effettuata da King C. Gillette¹ il quale nel 1903 commercializzò un nuovo prodotto, “il rasoio di sicurezza” ad un prezzo accessibile a chiunque, tanto da creare un’inaspettata domanda in merito agli innumerevoli accessori ad esso correlati. Tuttavia, nel tempo furono introdotti nuovi modelli di business sempre più strutturati modificandone la propria natura, fino ad arrivare ad oggi in cui vediamo, ad esempio, come la tecnologia ha stravolto il modo di fare business.

Il business model descrive l’insieme di elementi attraverso cui l’iniziativa economica crea, trasferisce ad altri soggetti e al tempo stesso cattura a suo vantaggio quel valore che, per un verso soddisfa le esigenze dei suoi interlocutori e, per l’altro, le consente di evolvere in modo fisiologico. Esso rappresenta in modo organico i

¹ King C. Gillette (1855-1932): fondatore della Gillette Company.

contenuti di un'idea imprenditoriale, approfondendone la capacità effettiva di creare valore ed essere al tempo stesso sostenibile.

Nel 1994, in un articolo su Harvard Business Review, Peter Drucker² inseriva il concetto di modello di business come una serie di assunzioni che un business potrebbe fare o meno, e quindi non solo il valore per cui viene pagata un'azienda, ma qualcosa di più olistico che avvicinava il modello di business a elementi strategici come l'identificazione di clienti e concorrenti, i loro valori e comportamenti, l'uso di tecnologie e le sue dinamiche, i punti di forza e di debolezza di un'azienda. Egli era più interessato a questi elementi piuttosto che al profitto che genera un'azienda, e da questa sua visione nasce il concetto attuale di business model.

Drucker suggerì che il modello di business di un'impresa è la risposta che essa dà a tre quesiti fondamentali: chi sono i clienti dell'impresa, a cosa il cliente attribuisce valore e come si fa a far avere al cliente il valore ricercato ad un costo appropriato.

1.2 Elementi costitutivi

Il vantaggio competitivo è il risultato di un insieme di caratteristiche che costituiscono il business model dell'impresa e dall'efficacia ed efficienza con cui essa lo implementa rispetto ai concorrenti e alle aspettative del mercato target. Per individuare l'insieme di elementi caratterizzanti il modello di business, si fa

² *"The Theory of the Business"*, di Peter F. Drucker, Harvard Business Review, Settembre/Ottobre 1994.

riferimento al Business Model Canvas, uno strumento pratico ed efficace per creare, progettare, innovare e rivoluzionare i modelli di business, fornendo la possibilità di comprendere elementi complessi che riguardano il funzionamento di un'intera azienda in modo semplice ed estremamente intuitivo. Riassumendo, i contenuti fondamentali possono essere raggruppati nei seguenti tre ambiti:

1. Proposta di valore (*value proposition*)
2. Fattori critici (*key conditions*)
3. Proposta di profittabilità (*profit proposition o profit formula*).

La “proposta di valore” rappresenta il cuore del business model e delinea il modo con cui l'impresa genera ed eroga valore per il target prioritario della propria offerta. Infatti, la *value proposition* si articola in tre contenuti: il target a cui è rivolta, il valore per il target e le modalità di erogazione del valore. È fondamentale individuare dapprima le caratteristiche che identificano la clientela a cui si rivolge l'impresa per permettere la comprensione delle esigenze che si intendono soddisfare, i contenuti di una determinata offerta per i quali si è disposti a pagare e la modalità migliore per entrare in relazione con il cliente. Altrettanto importante è il valore per il target in quanto definisce i contenuti materiali e immateriali dell'offerta attraverso cui l'impresa cerca di soddisfare le esigenze del suo mercato di riferimento. Ciò deve essere inglobato nel concetto di sostenibilità, vale a dire che l'impresa nell'erogare la sua offerta deve essere sostenibile, ossia deve contribuire in modo significativo al fine di migliorare le condizioni ambientali e

sociali del contesto in cui opera. Per far percepire il valore è importante anche il ruolo della comunicazione e per farlo l'impresa utilizza canali di distribuzione e di comunicazione progettati in base alle fasi in cui il cliente interagisce con l'offerta della stessa.

I "fattori critici" invece, rappresentano l'insieme di condizioni necessarie per attuare la proposta di valore e attraverso le quali l'impresa si propone di raggiungere un vantaggio competitivo. I principali fattori critici sono: risorse chiave, ovvero tutte quelle competenze che contraddistinguono l'impresa volte allo svolgimento delle attività chiave che rappresentano il secondo fattore critico, ed infine il modello organizzativo vale a dire la modalità di gestione delle risorse umane, lo sviluppo del *social capital*³ interno e la diffusione dei valori aziendali. Per quanto riguarda quest'ultimo aspetto, il grande successo che *The body shop*⁴ ebbe negli ultimi due decenni dello scorso secolo, fu basato proprio sul fatto che nei suoi prodotti erano incorporati valori molto forti, relativi all'ecologia, alla naturalità dei prodotti, al rispetto degli animali, che l'azienda intendeva diffondere attraverso la propria proposta commerciale. Un ulteriore aspetto che caratterizza fortemente il business model dell'impresa, nell'ambito del modello organizzativo, è il sistema di relazioni chiave ovvero quelle relazioni che l'impresa stessa stabilisce con soggetti essenziali o *key partners* per implementare al meglio la sua proposta di valore.

³ Corpus di regole che facilitano la collaborazione all'interno dei gruppi o tra essi.

⁴ Società britannica di cosmetici, cura della pelle e profumi.

Come preannunciato inizialmente, il business model si completa con la “proposta di profittabilità” che riguarda il modo in cui l’impresa consegue risultati economici dalla proposta di valore avanzata al mercato. Si articola in flussi di ricavi (*revenue stream*) individuati sulla base dei contenuti dell’offerta e del corrispondente valore per i quali il cliente target è effettivamente disposto a pagare, e struttura dei costi (*cost structure*) che individua e ordina l’insieme dei costi che l’impresa deve sostenere per attuare il business model e la loro possibile dinamica al variare della proposta di valore o delle condizioni critiche necessarie.

Da questa individuazione degli elementi principali si evince che attraverso essi l’impresa costruisce la propria strategia. Nel prossimo capitolo si analizzeranno diversi modelli di business incentrati nel settore moda, i quali faranno evincere come questi elementi emergono.

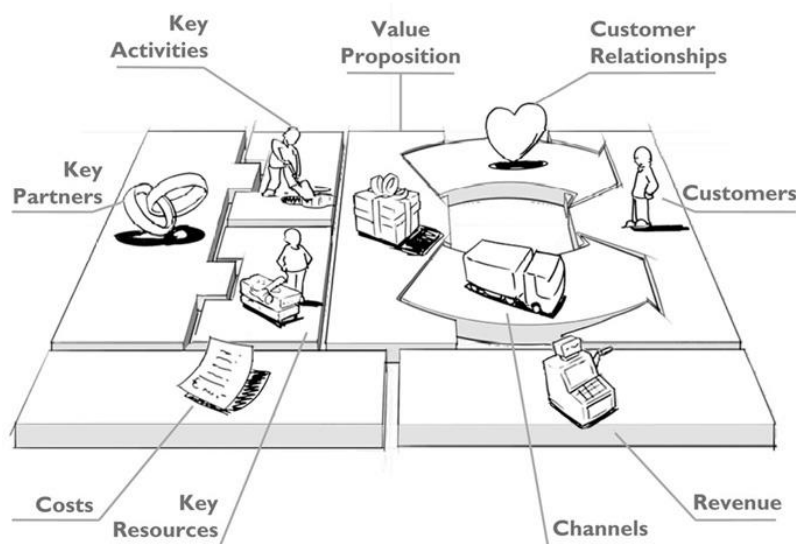


Fig.1.1: Business Model Canvas.

CAPITOLO 2

“FASHION BUSINESS MODEL”

2.1 Definizioni e settori del fashion business

Come si è definito nel primo capitolo, il modello di business non è altro che un modello strategico attraverso il quale l'impresa fa riferimento per costruire una strategia. Quest'ultima è la ragione per cui alcune imprese conseguono profitti più elevati rispetto alle altre e la utilizzano per convincere i potenziali acquirenti ad acquistare il loro prodotto e non quello dei competitori. Focalizzando ora l'attenzione sul settore della moda, Jeannette Jarnow e Kitty G. Dickerson definiscono il fashion business come quel termine che si “riferisce a tutte quelle aziende che disegnano, producono, e distribuiscono prodotti tessili e di abbigliamento”⁵. Un altro contributo apportato a questo termine si evince con Erica Corbellini e Stefania Saviolo le quali sostengono che “fino al principio degli anni '80, la parola fashion era associata al solo settore abbigliamento e, in seguito all'estensione dell'offerta merceologica di molte aziende, il significato ha incluso altri settori quali: pellicceria, calzetteria, profumi e cosmetici, occhialeria, accessori (orologi, gioielli, penne, telefonini), mobili, household goods e anche destinazioni di viaggio e domestic pets”⁶. Queste quattro autrici inoltre, all'interno dei loro

⁵ J. Jarnow, K. G. Dickerson, *“Inside the fashion business”*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 1997.

⁶ E. Corbellini, S. Saviolo, *“Managing Fashion and Luxury Companies”*, Etas, Milano, 2009.

elaborati, si sono cimentate nel segmentare il fashion business. Le prime, J. Jarnow e K. G. Dickerson attuano lo schema *Standard Industrial Classification (SIC)*⁷, che vede la suddivisione della fashion industry nei seguenti elementi: prodotti tessili, abbigliamento, negozi di abbigliamento e accessori. A seguire, le autrici E. Corbellini e S. Saviolo, sostengono invece che il sistema moda è costituito da molti settori che possono essere a loro volta ulteriormente suddivisi in differenti segmenti competitivi.

Il business nell'industria della moda presenta un grado di complessità tale da rendere indispensabile una chiara circoscrizione articolata in più settori. Nel primo si colloca il “macro settore moda” costituito da molteplici settori come ad esempio abbigliamento, calzatura, pelletteria ecc., nonostante molte aziende abbiano adottato un processo di diversificazione che le ha portate a competere in moltissimi settori allargando la propria offerta e posizionandosi in Aree Strategiche d’Affari (ASA) differenti. Il secondo settore riguarda il “singolo settore moda” identificato con la singola categoria di prodotto come ad esempio Ray Ban, una fashion company specializzata negli occhiali. Il terzo, il “sub-settore”, è individuato dall’eventuale sub-categoria di prodotto all’interno del settore stesso. Basti pensare al campo dell’abbigliamento costituito da molti sub-settori quali: l’alta moda, il *ready to wear*⁸, il *casualwear*, lo *sportwear*, l’*underwear*, il *formalwear*, le taglie

⁷ Il *SIC* è un sistema di classificazione dei settori industriali adottato negli Stati Uniti. I codici SIC sono numeri di quattro cifre che raggruppano i settori in una gerarchia di sottocategorie per progressivo dettaglio della tipologia di prodotto o produzione. (Treccani, Dizionario di Economia e Finanza)

⁸ È un termine utilizzato per gli abiti realizzati in fabbrica, venduti in condizioni finali, in format standard, diversi da quelli realizzati su misura.

confortevoli, gli abiti da lavoro ecc. Quarto ed ultimo settore è la “fascia di prezzo”, un’ulteriore variabile mediante cui si può segmentare il singolo settore e, conseguentemente, identificare l’ASA.

2.2 Modelli strategici nell’industria della moda: due visioni differenti

Come analizzato nel paragrafo precedente, le autrici E. Corbellini e S. Saviolo hanno offerto un contributo importante a questo tema tanto che all’interno del loro libro (“*Managing fashion and luxury companies*”) individuano quattro modelli di business differenti:

- “*Fashion griffe*”, un gruppo composto da aziende che competono nell’alta moda, nel *ready to wear*, nel *diffusion*⁹ con una forte competenza nel settore dell’abbigliamento, la cui *value proposition* è l’immagine ed il prestigio del designer. Un esempio è Giorgio Armani, stilista e imprenditore italiano fondatore dell’azienda omonima, che grazie alla sua lungimiranza ed intelligenza manageriale ha saputo definire una sua identità riconoscibile e attraverso strategie definite ha raggiunto nel tempo dei fatturati floridi. Inoltre, alcune aziende appartenenti a questo gruppo si sono anche integrate verticalmente, acquisendo licenziatari;

⁹ Questo segmento include i design di seconda o terza linea dei maggiori brand o case di moda o alcune collezioni di prestigiose aziende industriali.

- “*Luxury brands*”, l’offerta di valore è rappresentata dalla sua esclusività, la quale consiste nel rendere unico il marchio valorizzando il patrimonio storico dell’impresa, mezzo per comunicare a sua volta i valori e le identità del brand. Inoltre, include organizzazioni molto integrate sia a monte che a valle di tutta la filiera produttiva. Louis Vuitton è un esempio di questo gruppo ed è il secondo marchio di lusso che opera ancora oggi, basti pensare che il suo logo incarna il prestigio, lo status elevato nonché un eccellente investimento nella tendenza dei beni;
- “*Premium brands*”, costituito da aziende di diversa natura posizionate nella fascia di prezzo medio-alta, come ad esempio Max Mara e Diesel, che sono generalmente poco integrate ma che si caratterizzano per la *vision*¹⁰ dell’imprenditore ed il *know how*¹¹ sia industriale che commerciale;
- “*Fast fashion retailers*”, modello che si contraddistingue per la velocità con cui queste aziende gestiscono l’intero processo, per avere un controllo completo della filiera, un’alta redditività, dei *concept store* standardizzati e una velocità di risposta al mercato. I due marchi più conosciuti ed acclamati sono Zara e H&M i quali hanno cambiato lo scenario del mercato di massa.

La seconda visione del modello strategico nell’industria della moda è proposta da Dario Golizia che nel suo libro¹² si concentra sulla specializzazione del prodotto, la

¹⁰ La *vision* di un’azienda identifica l’idea dell’imprenditore, il suo sogno e ciò che l’azienda vuole diventare in prospettiva futura.

¹¹ È l’insieme delle conoscenze necessarie per svolgere una determinata attività lavorativa.

¹²D. Golizia, “*Fashion business model*”, Franco Angeli, Milano, 2016.

strategia di despecializzazione del prodotto, l'origine storica dell'azienda, il *made in*, la tipologia e il ruolo esercitato dal fondatore, la despecializzazione nella fascia di prezzo, il target, la strategia di *naming* adottata ed il controllo della filiera. Nello specifico si parla rispettivamente di macro gruppi strategici, individuati sulla base delle prime due caratteristiche, e di gruppi strategici, individuati invece sulla base delle restanti caratteristiche.

Il primo macro gruppo è individuato nelle “aziende specializzate” ovvero coloro che sono rimaste fedeli al loro business originario e sono percepite dal mercato come fortemente focalizzate sul prodotto. Il secondo macro gruppo è costituito dalle “aziende despecializzate”, coloro che adottano una strategia *make* ovvero l'ideazione e il lancio di nuove linee di prodotto nascenti dalla stessa azienda. Il terzo ed ultimo macro gruppo, “les grands groups du luxe”, si individua in tutte quelle organizzazioni che hanno allargato la loro offerta merceologica impiegando la strategia *buy*, ovvero l'acquisizione di aziende o marchi già esistenti.

2.2.1 Gruppi strategici all'interno delle aziende despecializzate

Dario Golizia pone l'attenzione sul secondo macro gruppo strategico caratterizzato dalle aziende despecializzate, le quali essendo eterogenee sono facilitate nell'essere scomposte in quattro gruppi strategici:

1. *Griffe storiche*, vi appartengono case di moda come Hermès, Chanel e Gucci, fondate fra l'inizio dell'800 e la prima parte del '900 da illuminati stilisti o imprenditori, dedite alla realizzazione di abiti, scarpe, borse e

accessori sempre più di successo. Attualmente i business principali sono la pelletteria, che realizza la maggior parte del fatturato complessivo, e l'abbigliamento. Queste aziende hanno implementato un processo di diversificazione orizzontale al fine di rafforzare la loro immagine esclusiva, arrivando in tal modo a firmare con lo stesso marchio molti prodotti che si estendono dalla cosmetica alla profumeria, abbracciando anche il settore della gioielleria. Di conseguenza le aziende stesse si affermano *price leaders* determinando direttamente il prezzo dei propri prodotti e indirettamente quello dei restanti gruppi strategici.

Il gruppo delle griffe storiche è il più concentrato in assoluto in quanto, nonostante sia costituito da poche imprese, ha un controllo elevatissimo sull'intera filiera, dalla produzione alla vendita. Inoltre, esercita un controllo prominente sulla *supply chain*, ossia sulla rete logistica, gestendo in modo efficiente l'intera catena distributiva. La distribuzione adottata da queste aziende è diretta, esclusiva, globale, controllata in ogni dettaglio e consiste nell'utilizzo del *flagship store* ossia un negozio monomarca molto più grande e maestoso dei comuni negozi in grado di rappresentare i valori aziendali e lo stile del brand stesso. Questi negozi possono essere a gestione diretta o in franchising e sono situati in location esclusive e strategiche. Una delle più esemplari dove si trovano questi negozi monomarca è Madison Avenue a New York.

2. *Griffe contemporanee*, rappresentano una generazione di stilisti, nonché fondatori, multi creativi che svolgono un ruolo essenziale nella gestione dell'azienda e nel simboleggiarla all'interno del mercato. È il caso di Giorgio Armani, citato precedentemente, o di altre aziende fondate fra la fine degli anni '60 e l'inizio degli anni '80 del secolo scorso. Proprio per questo vengono definite "contemporanee", aggettivo che poi caratterizza la loro offerta, proprio perché propongono uno stile adatto alla vita di tutti i giorni. Quanto al modello strategico, è caratterizzato da una profonda diversità di canali distributivi, diretti o indiretti, categorie di prodotto e mercati geografici. Queste aziende infatti, hanno implementato sia una diversificazione verticale, affiancando all'originaria prima linea di abbigliamento seconde linee più economiche ed informali, e allo stesso tempo orizzontale con l'introduzione di tantissime altre categorie merceologiche quali pelletteria, occhiali, vini, hotel ecc. all'interno della loro offerta. Per quanto concerne la distribuzione, a differenza del primo gruppo in cui abbiamo citato negozi monomarca, in questo caso si definisce diretta, quando vi è un singolo ed esclusivo atelier per i capi d'alta moda, o mista ed estensiva - indiretta - per i marchi che competono nel mass market. Esemplificando ciò, Armani Privè si riferisce al primo caso, mentre Armani Jeans al secondo.

Una caratteristica delle griffe contemporanee riguarda la produzione che spesso, oltre a svolgersi internamente presso l'azienda madre, viene

affidata in *outsourcing*¹³ ai cosiddetti fasonisti che confezionano i capi di abbigliamento per conto di terzi. Tale esternalizzazione produttiva viene attivata sulla base di un'attenta analisi di costi e benefici, di conseguenza se i costi per l'esternalizzazione fossero inferiori ai costi di produzione interna, allora l'azienda procede nell'attuare tale piano.

Detto ciò emerge come il modello strategico di Giorgio Armani sia calzante con le griffe contemporanee in quanto ha sempre portato l'azienda ad ottenere eccellenti risultati economici. Commenta infatti lo stilista: “Gli ottimi risultati conseguiti nel 2014 dimostrano ancora una volta la capacità del mio gruppo di confermarsi come leader del settore e punto di riferimento a livello globale. Questi risultati sono frutto di un'attenta politica di diversificazione dei marchi, ognuno dei quali ha dimostrato di essere perfettamente in grado di dispiegare al meglio le proprie potenzialità sui target di clientela dedicati, e sono stati raggiunti grazie a una strategia industriale chiara, equilibrata, orientata a creare valore sano e duraturo e non ultimo grazie all'importante supporto dei nostri partner”¹⁴.

3. *Marchi industriali*, tra cui Tod's come massimo esponente. La particolarità sta nel fatto che questo marchio insieme ad altri sono percepiti come *griffe*

¹³ L'esternalizzazione (anche detta outsourcing) è il processo attraverso il quale le aziende assegnano stabilmente a fornitori esterni, per un periodo di tempo contrattuale definito, la gestione operativa di una o più funzioni aziendali in precedenza svolte all'interno.

¹⁴ “Per Armani crescono i ricavi (+16%) e redditività” di Paola Bottelli, Moda24, 29 maggio 2015. <https://st.ilsole24ore.com/art/moda/2015-05-29/per-armani-crescono-ricavi-16percento-e-redditivita-084745.shtml>

nonostante non lo siano. Non lo sono perché a differenza dei primi due gruppi descritti in cui i marchi sono stati fondati dagli stilisti, di cui le aziende portano il nome, in questo caso sono stati fondati da industriali o imprenditori, come ad esempio Filippo Della Valle che ha avviato l'originario calzaturificio poi diventato Tod's Group, nome non riconducibile al suo fondatore e spesso sconosciuto ai consumatori. Nonostante i marchi industriali siano partiti da una forte specializzazione in un prodotto, per esempio Tod's con il mocassino, hanno successivamente ampliato la loro offerta merceologica. Tuttavia il loro portafoglio prodotti è inferiore rispetto alle griffe storiche e contemporanee e presenta una specializzazione maggiore. Inoltre essendo dei marchi industriali, ciò li obbliga a posizionarsi in una fascia di prezzo intermedia al fine di rientrare in quello che si può definire "lusso accessibile". Ciononostante presentano una qualità percepita superiore a quella effettiva del prodotto. Questo definisce un'offerta che ingloba in sé un rapporto qualità prezzo eccellente, attirando molti consumatori verso l'acquisto di quei prodotti, risultando disposti a sopportare il sacrificio economico al fine di ricevere un beneficio nettamente superiore in termini di qualità.

Queste aziende presentano un grado di concentrazione inferiore e più eterogeneo a differenza delle griffe storiche e contemporanee che invece sono più concentrate avendo quindi più potere di mercato. Per le aziende potenziali entranti, infatti, entrare in questo segmento è molto più semplice

perché ci sono basse barriere all'entrata senza ostacoli tipici che potrebbero impedire l'ingresso nel gruppo, come invece vi sono nelle griffe storiche quali la secolare storia o la presenza del leggendario fondatore, e nelle griffe contemporanee quali la creatività e la complessità gestionale nel coordinare un portafoglio prodotti-brand molto ampio.

4. *Fast fashion*, ultimo modello strategico rappresentato da un'offerta che mira a ridurre il sacrificio economico e ad aumentare il beneficio sociale offrendo al consumatore prodotti a basso costo che gli permettono di essere sempre alla moda. Questo gruppo verrà analizzato nel capitolo successivo ponendo l'attenzione su uno dei maggiori esemplari: Zara.

CAPITOLO 3

IL MODELLO “FAST FASHION”: IL CASO ZARA

3.1 Le aziende fast fashion

“Fast fashion” o “moda veloce” è un termine moderno che sta ad indicare un nuovo scenario dove le imprese operanti hanno costruito il loro successo, soprattutto sul nuovo consumatore che si è formato negli ultimi quindici anni. Esse hanno colto il nuovo volto del consumatore e hanno evoluto le loro anonime e piccole aziende arrivando a dei fatturati elevatissimi. La parola stessa *fast* descrive una caratteristica fondamentale che contraddistingue queste aziende dalle altre: l’essere veloci a captare e produrre nuovi capi e presentare nei loro numerosissimi punti vendita continue novità a prezzi accessibili. È su questo aspetto che le aziende fanno leva perché, specialmente nei periodi di crisi, il consumatore si dirige verso un acquisto più accessibile che gli permette di indossare un capo alla moda e di poter soddisfare al tempo stesso, il piacere di uno shopping frequente. Per ottenere tale risultato gli stilisti prendono spunto dalle passerelle durante le settimane della moda osservando i capi proposti dalle griffe storiche, contemporanee e dai marchi industriali. Deriva da qui la loro velocità che consente loro di ridurre il *time to market*¹⁵ riuscendo a proporre al consumatore tantissime micro collezioni che si alternano all’interno

¹⁵ Tempo che intercorre fra l’inizio del processo di sviluppo di un nuovo prodotto e la sua commercializzazione.

della stessa stagione alla velocità con cui cambiano tendenze, mode e bisogni dei consumatori. Per garantire questo tipo di bisogno, la qualità effettiva dei manufatti si evince chiaramente bassa, insieme alla mancanza di un designer di rilievo e di una storia non proponibile in termini di comunicazione costringendoli a posizionarsi nel gradino più basso delle aziende despecializzate.

In base a quanto detto, si deduce che la distribuzione è globale ed esclusivamente monomarca, coerentemente a prodotti di massa che devono essere venduti in milioni di quantità a livello mondiale. Le aziende “fast fashion”, infatti, hanno la possibilità di raggiungere il mercato più ampio in assoluto di tutto il sistema moda grazie al fatto che propongono tante categorie merceologiche a tanti micro segmenti. Esse infatti, si rivolgono a bambini, adolescenti e adulti proponendogli una vasta gamma di prodotti. Nonostante l’offerta merceologica sia incentrata principalmente sull’abbigliamento, dall’elegante al casual fino allo streetwear, all’interno degli store ci sono ad ogni modo prodotti come pelletteria, profumi, cosmetici ecc. che non hanno raggiunto i risultati attesi a causa dell’immagine low cost di cui soffrono. Il processo di diversificazione orizzontale di queste aziende si è esteso focalizzandosi sull’offerta di prodotti incentrati sulla casa, in cui i leaders stanno riscontrando molti successi dovuti all’assenza di marchi specializzati e riconoscibili nel segmento low price, è il caso di Zara Home.

Il gruppo fast fashion è molto concentrato in quanto costituito da pochissimi competitors di grandissime dimensioni, ossia i global leaders, di cui Inditex Group

ne è il principale esponente. Questo comporta elevatissime barriere all'entrata per le aziende che intendono adottare un modello strategico simile a quello di Zara.

3.2 Il successo di Inditex Group

Zara è leader delle fast fashion e marchio più importante gestito dal gruppo Inditex, società spagnola fondata da Amancio Ortega Gaona nel 1963 che, dodici anni dopo, apre a La Coruña il primo store Zara.



Fig.3.1: Primo store Zara a La Coruña, Calle Juan Florez 64-66.

Nel 1988, un ventennio dopo l'apertura del primo store, i punti vendita Zara si espandono a Oporto, in Portogallo, New York e Parigi. Tuttavia, negli anni '90 Inditex cambia la strategia sia a livello di marchi che di mercati: da una strategia monobrand, focalizzata solo sul marchio Zara, il gruppo intraprende una campagna di lancio e acquisizione di altri marchi. Dal 1991 prendono avvio infatti Pull&Bear, Bershka, Stradivarius e Massimo Dutti. Nello stesso decennio, Inditex si espande e

conquista nuovi mercati attraverso l'apertura di nuovi negozi monomarca in Messico, Grecia, Belgio e Svezia, Malta, Cipro, UK, Turchia, Argentina, Venezuela, Emirati Arabi, Giappone, Kuwait e Libano. Il 2001 vede il debutto del marchio Oysho e della quotazione di Inditex alla Borsa di Madrid. Due anni dopo nasce Zara Home, una vera e propria strategia di crescita che abbina lo stile ad un contesto diverso: la casa. A seguire, nel 2008 nasce Uterqüe, ultimo marchio in ordine d'arrivo e il negozio numero 4000 del gruppo. Negli anni a seguire i negozi aumentano sempre più e dal 2011 tutti i brand del gruppo Inditex sono subentrati nel mercato e-commerce. Oggi si contano più di 7400 negozi con oltre 137.000 dipendenti. Questi numeri riguardano maggiormente Zara, cuore pulsante della catena.

L'efficacia del modello di business adottato da Inditex è riscontrabile negli eccellenti risultati economici conseguiti nel tempo che sottolineano la forza della strategia adottata e la sua capacità di adattarsi e guidare il mercato.

3.2.1 La resilienza di Inditex al Covid-19

La pandemia Covid-19 non ha risparmiato gli effetti negativi riscontrati sui risultati economici dal gruppo Inditex. Esso, infatti, ha visto chiudere l'esercizio 2020 con ricavi per 20,4 miliardi di euro in flessione del 28% a causa delle restrizioni e degli orari ridotti dovuti alla pandemia. A livello di redditività invece, ha registrato un

utile netto di 1,1 miliardi di euro in calo del 70% rispetto al 2019¹⁶. Dunque l'effetto del Covid pesa anche sui risultati del gruppo Inditex. Tuttavia, grazie all'andamento in recupero della seconda parte dell'anno 2020, il calo delle vendite sembra essersi arginato grazie anche agli acquisti online. A tal proposito, il presidente esecutivo di Inditex, Pablo Isla, ha commentato: "Inditex è emersa più forte dopo un anno così impegnativo grazie all'incredibile impegno dimostrato da tutti qui in azienda" sottolineando l'importanza della strategia di trasformazione digitale avviata nel 2012. Continua dicendo: "Inditex come azienda è più forte oggi rispetto a due anni fa, con un modello di business unico e globale, flessibile, integrato digitalmente e con una piattaforma di vendita sostenibile, che ci pone in una posizione eccellente per il futuro"¹⁷.

Dalle parole di Isla si può notare come, nonostante il periodo pandemico sia alquanto delicato e difficile, la prospettiva di Inditex resta comunque positiva, dimostrandosi un gruppo unito e resiliente ai forti impulsi negativi provenienti dall'esterno, cercando sempre soluzioni per mantenere la posizione da leader sul mercato.

¹⁶ "Inditex chiude il 2020 con utili per 1,1 miliardi di euro (-70%)" di Monica D'Ascenzo, Il Sole 24 ore, 10 marzo 2021. <https://www.ilsole24ore.com/art/inditex-chiude-2020-utili-11-miliardi-euro-70percento-ADVb8APB>

¹⁷ Ibidem.

3.3 Il caso Zara

Il brand originario di Inditex è Zara, considerato il marchio ammiraglia del gruppo, poiché mantiene la sua leadership per fatturato con il 64,5%, e con il 34% per numero di negozi. Queste percentuali sono date dal fatto che Zara sperimenta nuove strategie che rivelatesi vincenti, vengono adottate anche dagli altri brand del gruppo. Proprio per questo ci focalizzeremo su come Inditex sia possibile identificarlo in Zara e al suo modello di business adottato, volto ad ottenere un notevole vantaggio competitivo.

La proposta di valore di Zara incarna perfettamente l'offerta delle aziende fast fashion, quella di offrire la moda più recente a prezzi bassi. È in questo brand che troviamo la sintesi stilistica di quelli che sono i grandi trend di stagione presentati dalle grandi case di moda. Zara si identifica quindi, come azienda capace di regalare ai suoi clienti la possibilità di avere un guardaroba sempre aggiornato e dal grande valore stilistico. Questo rappresenta un'offerta strategica capace di attirare verso sé i consumatori, che non esitano ad acquistare il prodotto, portarlo a casa ed infine indossarlo.

Il target a cui Zara si rivolge è composto da uomini e donne, di età compresa tra i 18 e i 40 anni, con redditi di fascia media. Sono dei clienti all'avanguardia e attenti alle tendenze e comprano o per sé o per i loro figli, dato che Zara realizza linee di abbigliamento anche per i più piccoli (ad esempio: una mamma che si reca in negozio per acquistare vestiti per sé al contempo trova a disposizione un'ampia scelta anche per il figlio). Zara inoltre è in forte sintonia con i propri clienti che la

aiutano a dare forma alle idee, tendenze e gusti che si sviluppano nel mondo, ed è anche questo il segreto del suo successo ossia un approccio al design strettamente legato ai suoi clienti. Proprio per questo lo store è considerato il centro nevralgico dove il business model di Zara inizia e finisce, con il consumatore quale suo principale *asset* che fa intendere i suoi desideri e richieste che verranno successivamente trasmessi allo staff creativo, iniziando un processo di produzione che nel più breve tempo possibile si concretizza in un prodotto destinato ai negozi. In questo modo Zara è in grado di soddisfare le esigenze dei consumatori attraverso risparmio economico in quanto i prezzi sono bassi, tempi di realizzo brevi, accessibilità e benessere psico-fisico del cliente. Tutto ciò rappresenta la concretizzazione del valore per il target. I punti vendita, inoltre, concorrono a creare il valore e l'immagine del brand attraverso locations privilegiate nelle principali città, una meticolosa pianificazione delle vetrine, design di interni ed esterni concepiti con uno stile unico, attento coordinamento del prodotto e un buon servizio dei consumatori.

Il modello di business si caratterizza per un livello d'integrazione verticale molto elevato poiché parte della produzione è realizzata direttamente e la maggior parte dei negozi è di proprietà. I nuovi prodotti sono disegnati all'interno dell'azienda dagli stilisti in un edificio adiacente alla sede principale di Inditex a La Coruña, in cui ogni anno vengono disegnati 40.000 nuovi capi d'abbigliamento, solo un quarto dei quali entra in produzione. Accanto agli stilisti operano gli "specialisti di mercato" che gestiscono gli ordini provenienti dai negozi Zara in un particolare

Paese o regione, e gli “acquirenti” che gestiscono gli ordini di fornitura e la pianificazione del processo produttivo. Quanto al modello produttivo appunto, la metà degli articoli vengono fabbricati all’interno della rete locale dell’impresa, costituita dalle fabbriche di sua proprietà e dai subfornitori che svolgono tutte le attività di sartoria. L’altra metà della produzione è esternalizzata a produttori in Europa, Nord Africa, Portogallo, Marocco e Turchia, in stabilimenti non troppo lontani dai principali centri di vendita. Ci sono poi i prodotti di base, come t-shirt o prodotti evergreen, che vengono confezionati in Vietnam, Cina, Bangladesh o Brasile. Le proposte più legate alla moda invece devono essere confezionate nelle fabbriche più vicine alle piattaforme logistiche della casa madre in Galizia, in non più di due o tre settimane. Questo comporta una maggiore rapidità di circolazione delle merci che garantisce flessibilità nell’offerta ma costi di produzione maggiori rispetto al Sud-Est Asiatico o all’America Latina dove vi sono bassi costi di produzione che consente di ridurre al minimo gli investimenti, contenere i prezzi ed aumentare le vendite. Questo sistema di design, produzione e distribuzione strettamente integrato, coniugato con le consegne rapide e frequenti, permette una notevole reattività alle richieste del mercato. Generalmente i prodotti Zara rimangono nei punti vendita non più di due settimane, infatti gli specialisti di mercato in questo rappresentano un importante anello di congiunzione fra il mercato e la produzione perché sorvegliano le vendite di ogni articolo in ciascun negozio e ottengono i resoconti dei manager dei punti vendita. Una volta raccolta l’informazione di mercato, viene poi usata non solo per adeguare la produzione, ma

anche per modificare i modelli e i colori degli articoli esistenti. La rapidità che caratterizza Zara nell'introduzione di nuovi prodotti ha portato i suoi clienti a modificare il loro comportamento d'acquisto, visitando i suoi negozi con maggior frequenza e decidendo di acquistare un capo con maggiore rapidità nella consapevolezza che gli articoli cambiano continuamente e potrebbero non essere più disponibili nelle settimane successive.

Il fatto che Zara sia in grado di rifornire frequentemente gli scaffali dei punti vendita, è dato dall'eccellente organizzazione logistica, altro tassello centrale della strategia di Zara facendo in modo che l'offerta sia aggiornata settimanalmente e che il time to market sia più breve rispetto ai tempi impiegati dai suoi concorrenti.

Gli elementi strutturali che permettono a Zara la creazione di una supply chain così efficace sono riscontrabili nei sistemi tecnologici e nei processi interni di comunicazione, in particolare ci sono quattro aree dove si crea vantaggio competitivo:

1. La raccolta delle esigenze dei consumatori che porta ad un flusso di informazioni giornaliero che arriva al database della sede a cui i designer vi hanno accesso e possono utilizzarle per creare nuove linee e modificare quelle esistenti;
2. La standardizzazione delle informazioni sui prodotti per velocizzare la fase di progettazione, così da avere chiare le istruzioni di taglio e produzione;

3. La continuità delle informazioni sui prodotti e sulla gestione delle scorte permettono a Zara di avere già i materiali necessari per i capi senza doverli ordinare e attenderne l'arrivo;
4. La gestione della distribuzione che non richiede minimamente l'intervento umano, grazie ai 200 chilometri di piste sotterranee che movimentano le merci e più di 400 scivoli che garantiscono ad ogni ordine di raggiungere la destinazione corretta. Inoltre i dispositivi di lettura ottica monitorano più di 60.000 capi di abbigliamento ogni ora, in questo modo non c'è perdita di tempo in attesa dello smistamento da parte degli operatori. Tale perfetta organizzazione consente al prodotto in partenza dal centro logistico di impiegare circa 24 ore per raggiungere i negozi in Europa e 48 ore quelli dislocati in America e Asia.

Ogni marchio di Inditex Group ha un proprio centro logistico in Spagna, tuttavia l'imponente piattaforma logistica di Zara è considerata il cuore del marchio. Si trova a Polígono Sabón, nei pressi di La Coruña, ed occupa una superficie di circa 400.000 mq e impiega 1000 persone. Sono molteplici infatti i dipendenti che lavorano nel dipartimento di logistica che si impegnano ad analizzare e migliorare i processi gestendo le risorse in modo efficiente grazie anche alle nuove tecnologie. Quest'ultime, insieme alle politiche di sostenibilità, verranno approfondite di seguito andando ad analizzare come il modello strategico di Zara nel tempo si sia evoluto, da un punto di vista tecnologico e sostenibile.

CAPITOLO 4

ZARA E IL SUO NUOVO MODELLO DI BUSINESS

4.1 Zara rinnova il suo modello di business: tra “digital economy” e “green economy”

Vi possono essere diverse situazioni in cui il business model di un'impresa deve essere innovato. Questo può avvenire quando l'introduzione di nuove tecnologie rende obsolete le attuali modalità di generare valore e crea le condizioni per nuovi business model più efficaci o efficienti. Un ulteriore essenziale fattore di cambiamento è l'evoluzione delle caratteristiche chiave del consumatore, quindi anche del suo modo di consumare. L'impresa può essere costretta a modificare le proprie strategie anche in base ai nuovi approcci introdotti dai concorrenti, sempre più rapidi nello sfruttare i fattori critici di successo. Oltre ai cambiamenti nel mercato, rilevanti risultano anche nuove condizioni date dal contesto ambientale derivanti dal sistema normativo. Pertanto negli ultimi anni, nella maggior parte dei settori, i modelli di business sono in continua evoluzione. In questo cambiamento sono tre i fenomeni *disruptive* i modelli di business tradizionali: *digital economy*, *green economy* e *sharing economy*. La loro forza deriva dall'aver natura economica, tecnologica e sociale al tempo stesso, e dalla loro stretta interdipendenza: da questo deriva il grande cambiamento che stanno generando sui sistemi economici-produttivi e sociali. Mentre la *sharing economy*, che si basa sulla

condivisione di beni e servizi attraverso piattaforme digitali, è ormai pervasiva nei servizi (es. BlaBlaCar, AirBnB), la digital economy e la green economy sono ormai determinanti in tutti i comparti manifatturieri. Per quanto riguarda il caso Zara, si prenderanno in considerazione queste ultime due analizzando quindi l'approccio tecnologico e quello green che questo marchio sta adottando.

4.1.1 Digital economy: tecnologia RFID ed e-commerce

Fin dagli esordi il marchio Zara ha rivelato la sua natura visionaria e sperimentatrice dimostrandosi già dagli anni '80 tra i precursori del fast fashion. Come si è visto precedentemente, lo scopo di questo modello di business è quello di mettere a disposizione dei consumatori gli ultimi trend in modo molto veloce. Per farlo più rapidamente degli altri competitors, Zara da sempre cerca di essere all'avanguardia nell'adozione di nuove tecnologie permettendogli di rendere efficienti i sistemi produttivi e logistici. Essa infatti dispone di una mole infinita di dati, i cosiddetti Big Data, che vengono acquisiti da terminali POS, vendite e-commerce, dispositivi PDA (Personal Digital Assistant) ovvero un dispositivo palmare elettronico tramite il quale il personale negli store raccoglie le preferenze dei clienti su tutti i dettagli. Vi è inoltre un'ulteriore tecnologia per la raccolta dei dati ossia la RFID. A tal proposito il Wall Street Journal riporta che "Zara ha costruito la sua attività sui sistemi RFID"¹⁸. Infatti l'identificazione a radiofrequenza (RFID) per più di un

¹⁸ "Zara builds its business around RFID" di Christopher Bjork, The Wall Street Journal, 16 settembre 2014. <https://www.wsj.com/articles/at-zara-fast-fashion-meets-smarter-inventory-1410884519>

decennio è stata pubblicizzata come un punto di svolta per i rivenditori come Wal-Mart Stores Inc. e J.C. Penney Co., operanti nel canale della grande distribuzione organizzata. Quando entrambe hanno provato ad applicare questa tecnologia, hanno scoperto che non funzionava così bene nei magazzini e nei negozi. Penney, ad esempio, ha iniziato ad attaccare chip RFID alla merce nel 2012, ma i segnali radio hanno interferito con i sensori antifurto esistenti. Così ha rimosso questi sensori ma il taccheggio è aumentato, portando l'azienda a demolire il progetto. Zara invece, presa consapevolezza dell'esperienza dei concorrenti, ha implementato la tecnologia RFID in tutte le operazioni. I chip, che sono circa il doppio delle dimensioni di una scheda SIM standard di un telefono cellulare, aiutano a tracciare le scorte in magazzino e a rifornire maggiormente gli scaffali di abbigliamento. Successivamente i chip hanno permesso di tracciare l'acquisto dei vari prodotti nei punti vendita, stilando report su quali prodotti sono prediletti dalla clientela e definendo specifiche strategie di marketing e vendita a riguardo. Grazie a questa tecnologia, i clienti possono anche sapere presso quale punto vendita recarsi se vogliono provare un prodotto e quali taglie e colori sono disponibili. Inoltre Zara raccoglie informazioni anche dai social, come ad esempio Instagram con i sondaggi. Tutti questi dati catturati tramite le tecnologie e gli strumenti elencati, vengono redatti nel data center di Arteixo, in Spagna, dove gli analisti lavorano ed elaborano i dati per guidare la realizzazione di nuovi capi e le frequenti spedizioni ai negozi. Da quanto emerge, questo cambia il modo in cui si gestiscono i punti vendita permettendo all'azienda di conoscere alla perfezione i suoi clienti in modo tale che

se dovesse sbagliare, ha una capacità di adattamento e di miglioramento più veloce rispetto ai suoi concorrenti.

Ad ottobre 2020 ha aperto in Cina, a Pechino, il primo store Zara che sfrutta diverse tecnologie per offrire al consumatore un'esperienza completamente integrata con l'online. Nel negozio è possibile provare gli ultimi arrivi, acquistabili poi online sul sito del marchio, guardare su schermi digitali collezioni speciali e pagare digitalmente in modo rapido attraverso postazioni localizzate su ogni piano. Lo store svolge poi un ruolo di supporto all'e-commerce, che questo anno ha svolto un ruolo determinante nella riprogettazione delle strategie di vendita e di interazione con i consumatori per fronteggiare la crisi dovuta al Covid-19. Nonostante la pandemia, è maturata nel tempo una definitiva consapevolezza sulla necessità di credere e investire nel canale e-commerce i cui risultati sono una forte spinta al successo di Zara.

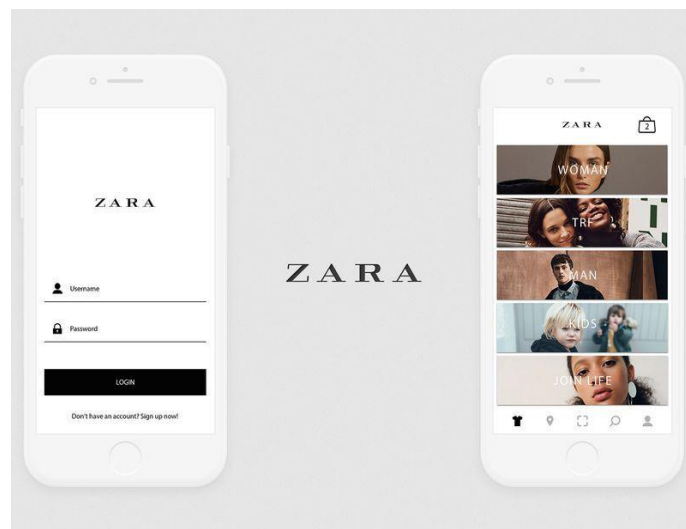


Fig.4.1: App e-commerce Zara.

4.1.2 Green economy: prodotti “Join Life” e *boxes* riciclate

Nonostante si pensi che le aziende fast fashion siano le più inquinanti dato che non si preoccupano di quello che può essere l’impatto delle loro produzioni sull’ambiente, Zara dichiara di contribuire allo sviluppo sostenibile della società e dell’ambiente in cui interagisce dimostrandosi “green”. L’impegno dell’azienda per l’ambiente è incluso nella Dichiarazione di responsabilità aziendale del Gruppo Inditex, pubblicata sul sito web¹⁹.

Un primo obiettivo è quello di promuovere l’uso razionale ed efficiente dell’energia lungo tutta la catena del valore, in modo tale da ridurre i consumi energetici e implementare tecnologie a basse emissioni di carbonio nei negozi, uffici e centri logistici. Inoltre, Zara fa parte del “Fashion Pact”²⁰, un’iniziativa le cui principali linee d’azione sono rivolte alla lotta verso il cambiamento climatico, alla preservazione degli oceani e alla conservazione della biodiversità. Per quanto riguarda l’acqua, l’obiettivo è quello di ridurre il consumo e di migliorare l’efficienza idrica nella produzione e nelle varie strutture. L’azienda collabora inoltre con i suoi fornitori, le università ed altri marchi attraverso l’iniziativa “Zero Discharge Of Hazardous Chemicals”, nella costante ricerca di nuove procedure che aiutino a gestire l’acqua in maniera responsabile.

¹⁹ <https://www.inditex.com/en/corporate-ethics>

²⁰ Il Fashion Pact riunisce una coalizione di aziende globali leader del settore della moda e tessile (ready-to-wear, sport, lifestyle e lusso), oltre ai fornitori e distributori, tutti impegnati al raggiungimento di una serie di obiettivi condivisi e focalizzati su tre aree principali: arrestare il riscaldamento globale, ripristinare la biodiversità e proteggere gli oceani. Promosso come incarico affidato dal Presidente Francese Emmanuel Macron a François-Henri Pinault, Presidente e CEO di Kering, il Fashion Pact è stato presentato ai capi di stato in occasione del vertice del G7 di Biarritz. <https://thefashionpact.org/?lang=it>

Si presta particolare attenzione alle materie prime poiché queste possono avere un impatto diretto sulla biodiversità. Infatti Zara utilizza materiali riciclati e materiali prodotti in modo più sostenibile come il cotone organico e il Lyocell. Dalla fine del 2017 le fibre a base di legno utilizzate nei prodotti non provengono da foreste primarie o ecologicamente importanti.

Zara lavora a programmi che promuovono il riciclaggio in tutte le fasi del ciclo di vita dei prodotti, utilizzando materie prime riciclate e programmi di trattamento dei rifiuti nei negozi e nei magazzini. Per questo promuove progetti di circolarità per reintrodurre i rifiuti come materia prima. Da ciò si evince che questo marchio si basa sull'economia circolare, in cui nulla viene sprecato. Proprio per questo, quando un prodotto giunge alla fine della sua vita utile, si cerca di trarre il massimo da ogni parte o di riciclarlo in qualcosa di valore uguale o superiore.

Da qualche anno, dato il forte interesse verso la “moda sostenibile”, è nata la collezione “Join Life”, caratterizzata dalla ricerca di eccellenti qualità ambientali da conferire al prodotto. Attraverso questo standard, le migliori tecnologie vengono messe al servizio della produzione e vengono utilizzate materie prime più sostenibili. Questi attributi ambientali vengono classificati in tre diverse categorie: *care for fiber*, *care for water*, *care for planet*. Il primo si riferisce ai prodotti che contengono una materia prima sostenibile; il secondo riguarda i prodotti che sono stati realizzati con una tecnologia che riduce il consumo di acqua; infine, il terzo fa riferimento a prodotti che sono stati realizzati con energie rinnovabili o con pelli

conciate in conerie che hanno ottenuto la classificazione Leather Working Group Gold²¹.



Fig.4.2: Etichette “Join life” dei capi Zara.

Altro fattore di rilievo si denota sulla piattaforma e-commerce, dove Zara ha sostituito la scatola in cartone con una interamente proveniente da materiale riciclato consentendo la riduzione dell’uso di risorse energetiche ed idriche. Sulle scatole vi è la scritta *“our boxes are made of boxes with a past”* vale a dire “le nostre scatole sono fatte con scatole del passato”, sottolineando il riciclaggio delle vecchie scatole per farne di nuove. Dunque, la collezione Join Life e le boxes sono

²¹ Il Leather Working Group è un’organizzazione multi-stakeholder nata nel 2005 che oggi riunisce circa 400 membri tra cui fashion brand, dettaglianti, aziende manifatturiere, conerie, fornitori di prodotti chimici ed esperti tecnici del settore pelle. La sua mission principale è quella di sviluppare e mantenere un protocollo di conformità ambientale che promuova le cosiddette best practices in termini di sostenibilità. Nella sostanza LWG cerca di ridurre l’impatto ambientale del settore pelle uniformando le priorità ambientali attraverso la fornitura di specifiche linee guida. Il protocollo LWG è un percorso a tappe che prevede tre gradi di certificazione, rappresentati in medaglie: Oro, Argento e Bronzo. <https://tannerymagazine.com/it/cos-il-leather-working-group/>

delle rappresentazioni concrete delle politiche di sostenibilità che Zara adotta al fine di essere un'azienda sostenibile rispettosa dell'ambiente e del sociale.



Fig.4.3: Box Zara riciclato.

CONCLUSIONI

A conclusione dell'analisi dei contenuti di questo elaborato, si evince come il settore della moda sia alquanto complesso e competitivo. Seppur esistano diversi modelli che competono in contesti differenti e si rivolgano a target diversi, le aziende si fanno allo stesso tempo concorrenza tra di loro specialmente in periodi pandemici come quello che stiamo attraversando, che ha visto stravolgere qualsiasi sistema. Zara in questo momento sta ottenendo i migliori vantaggi in quanto la maggior parte delle persone oggi si trovano in condizioni economiche precarie, tali per cui il fast fashion rappresenta la soluzione al soddisfacimento del loro desiderio di "essere alla moda". In aggiunta, la forte integrazione verticale permette di dare all'azienda maggior potere sul mercato e di reagire in maniera più efficiente alla domanda, in termini di tempi di produzione ridotti, capacità innovative e nuovi prodotti presenti in negozio in modo frequente. Zara e gli altri marchi operanti nel fast fashion hanno la capacità di adeguarsi ai continui cambiamenti del consumatore grazie alle strategie attuate, dimostrandosi attenti alle esigenze di mercato. Ciò non esclude le griffe storiche e contemporanee ed i marchi industriali da questa potenzialità, con la differenza però che le aziende denominate come *fast* si rivelano più veloci nel rispondere ad un mercato sempre in continua evoluzione con un'incessante richiesta di novità.

BIBLIOGRAFIA

- D. Golizia, *“Fashion Business Model. Strategie e modelli delle aziende di moda”*, Franco Angeli Edizioni, Milano, 2016.
- M. G. Caroli, F. Fontana, *“Economia e gestione delle imprese”*, Mc. Graw-Hill Education, Milano, 2017.
- E. Corbellini, S. Saviolo, *“Managing Fashion and Luxury Companies”*, Etas, Milano, 2009
- J. Jarnow, K. Dickerson, *“Inside the Fashion Business”*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 1997.

SITOGRAFIA

<https://www.zara.com/>

<https://www.inditex.com/>

<https://enterprise.teamsystem.com/blog/fashion/supply-chain-management-caso-zara>

<https://st.ilsole24ore.com/art/moda/2015-05-29/per-armani-crescono-ricavi-16percento-e-redditivita-084745.shtml>

<https://www.ilsole24ore.com/art/inditex-chiude-2020-utili-11-miliardi-euro-70percento-ADVb8APB>

<https://www.wsj.com/articles/at-zara-fast-fashion-meets-smarter-inventory-1410884519>

<https://tannerymagazine.com/it/cos-il-leather-working-group/>

<https://thefashionpact.org/?lang=it>

<https://www.inditex.com/en/corporate-ethics>