UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE

FACOLTÀ DI ECONOMIA "GIORGIO FUÀ"

Corso di Laurea triennale in Economia e Commercio

FASHION MARKETING E TRASFORMAZIONE DIGITALE: IL CASO ZARA

FASHION MARKETING AND DIGITAL TRANSFORMATION: THE ZARA CASE

Relatore:
Prof. Temperini Valerio

Rapporto Finale di:
Crucianelli Chiara

Anno Accademico 2025/2026

INDICE

INTRODUZIONE …… 2

CAPITOLO 1 – IL MARKETING NEL SETTORE DELLA MODA

1.1 Il Fashion Marketing e il comportamento del consumatore ……....5
1.2 Il Fast Fashion: caratteristiche ed evoluzione ……6
1.3 Il Marketing Mix ……8
1.1.1 Product ……..8
1.1.2 Price ……..9
1.1.3 Place……...9
1.1.3 Promotion……....10

CAPITOLO 2 – INNOVAZIONE E TRASFORMAZIONE DEL FASHION MARKETING

2.1 L'evoluzione del Fashion Marketing nell'era digitale ……12
2.2 Omnicanalità e strategia Phygital ……13
2.3 Il Data Analytics nel Fashion Marketing……...14
2.4 La sostenibilità……...16

CAPITOLO 3 – IL CASO ZARA

3.1 Zara e il posizionamento nel Fast Fashion ……18
3.2 Il cliente, il marketing mix e la strategia Phygital di Zara ……20
3.3 Tecnologia, supply chain e gestione delle scorte ……..23
3.4 Le nuove sfide di Zara: Ultra Fast Fashion e sostenibilità ……25
3.5 La SWOT Analysis ……...27

CONCLUSIONI ……29

BIBLIOGRAFIA ……31

SITTOGRAFIA ……..33

INTRODUZIONE

Negli ultimi decenni, il settore della moda è stato interessato da significative trasformazioni, determinate dall'evoluzione delle preferenze dei consumatori, dalla diffusione delle tecnologie digitali e dall'intensificazione della concorrenza a livello globale. In questo contesto, il marketing ha assunto un ruolo centrale nelle strategie delle imprese, contribuendo alla comprensione dei bisogni e dei comportamenti dei consumatori ed alla definizione di proposte in grado di creare valore e sostenere il vantaggio competitivo.

Tra i fenomeni che hanno maggiormente modificato il settore si colloca il **Fast Fashion**, un modello caratterizzato dalla capacità di trasformare rapidamente le tendenze della moda in prodotti disponibili sul mercato. La diffusione di questo modello ha modificato sia l'organizzazione delle imprese sia le modalità di acquisto dei consumatori, favorendo un'offerta caratterizzata da un frequente rinnovamento dell'assortimento e da una maggiore velocità di risposta ai cambiamenti della domanda.

Parallelamente, la **digitalizzazione** ha trasformato il rapporto tra imprese e consumatori, favorendo l'integrazione tra diversi canali di vendita e di comunicazione e lo sviluppo di nuove modalità di interazione attraverso piattaforme digitali e social media. L'utilizzo di strumenti di **Data Analytics** e di altre tecnologie digitali ha inoltre reso possibile una maggiore disponibilità di informazioni sui comportamenti e sulle preferenze dei consumatori. A queste trasformazioni si affianca la crescente attenzione verso la **sostenibilità ambientale e sociale**, che rappresenta una delle principali sfide con cui le imprese del settore sono chiamate a confrontarsi.

In questo scenario, **Zara**, appartenente al gruppo Inditex, rappresenta un caso particolarmente significativo per l'analisi delle trasformazioni del fashion marketing. L'azienda costituisce infatti uno dei principali esempi di applicazione del modello Fast Fashion e si è distinta per la capacità di combinare un rapido rinnovamento dell'offerta, un forte orientamento al cliente, l'utilizzo delle tecnologie e un'organizzazione della supply chain orientata alla rapidità e alla flessibilità.

L'obiettivo della tesi è **analizzare le principali trasformazioni e le strategie del marketing nel settore della moda, con particolare riferimento al caso Zara**, approfondendo il ruolo del marketing mix, dell'omnicanalità e delle tecnologie digitali. L'analisi si concentra inoltre sulle nuove sfide che il settore ed in particolare Zara sono chiamati ad affrontare, con riferimento alla diffusione dell'**Ultra Fast Fashion** e alla crescente attenzione verso la sostenibilità.

L'elaborato è articolato in tre capitoli. Il primo capitolo presenta i principali elementi alla base del fashion marketing, partendo dal comportamento del consumatore nel settore della moda e dalle caratteristiche del modello Fast Fashion, per poi approfondire il ruolo del marketing mix e delle sue principali leve. Il secondo capitolo si concentra invece sull'evoluzione del fashion marketing, analizzando i cambiamenti legati alla digitalizzazione e alla crescente integrazione tra canali fisici e digitali. In questo contesto vengono approfondite le strategie omnicanale e il modello phygital, insieme al ruolo assunto dalle tecnologie digitali, dai Data Analytics e dai Big Data, considerando infine la crescente attenzione verso la sostenibilità. Il terzo capitolo si concentra sul caso Zara, esaminandone il posizionamento nel Fast Fashion, il rapporto con il cliente e le principali strategie di marketing. L'analisi prosegue con l'approfondimento del ruolo della tecnologia, della supply

chain e della gestione delle scorte, per concludersi con le principali sfide che l'azienda si trova ad affrontare, in particolare la diffusione dell'Ultra Fast Fashion e la crescente attenzione alla sostenibilità.

CAPITOLO 1 – IL MARKETING NEL SETTORE DELLA MODA

1.1 Il fashion marketing

La moda è un fenomeno sociale che consiste nell'affermarsi, in un determinato momento storico e in una data area geografica e culturale, di modelli estetici e comportamentali. La moda può quindi essere interpretata come un fenomeno strettamente legato al contesto sociale e culturale, che non riguarda esclusivamente l'abbigliamento ma anche abitudini, comportamenti e stili di vita. Attraverso la moda, gli individui possono esprimere la propria identità, manifestare l'appartenenza a uno specifico gruppo sociale o distinguersi dagli altri. In questo senso, la moda assume una funzione comunicativa e simbolica, poiché consente di trasmettere informazioni relative alla propria immagine e al proprio stile.

Un aspetto che distingue il settore della moda da molti altri mercati riguarda il forte coinvolgimento emotivo del consumatore nel processo di acquisto. Le decisioni di consumo non dipendono esclusivamente da elementi funzionali, quali la qualità o l'utilità del prodotto, ma possono essere influenzate anche da fattori simbolici e sociali. L'abbigliamento rappresenta infatti uno strumento attraverso il quale gli individui esprimono la propria personalità, i propri valori e il proprio stile di vita.

In tale contesto si inserisce il **fashion marketing**, ovvero l'insieme delle attività di marketing applicate all'industria della moda. Esso comprende l'analisi delle tendenze, l'identificazione dei bisogni dei consumatori e la definizione di strategie finalizzate a creare valore per il cliente e a rafforzare il posizionamento competitivo dell'impresa.

Proprio in virtù delle caratteristiche distintive ed univoche del settore della moda, le strategie di fashion marketing assumono una particolare rilevanza nella costruzione dell'identità del

brand e nella creazione di relazioni durature con il consumatore. Come già affermato, a differenza di altri mercati, l'acquisto di prodotti fashion non è determinato esclusivamente dalla loro utilità funzionale, ma tali prodotti possano assumere un significato simbolico, contribuendo alla costruzione e alla comunicazione dell'identità individuale. Al riguardo la conoscenza del consumatore assume quindi un ruolo centrale nel settore della moda.

Le imprese del settore devono quindi monitorare costantemente i cambiamenti nelle preferenze dei consumatori e nell'evoluzione delle tendenze. La comprensione della domanda rappresenta infatti una condizione fondamentale per sviluppare strategie di marketing efficaci e mantenere la competitività in un mercato caratterizzato da continui cambiamenti.

1.2 Il Fast Fashion: caratteristiche ed evoluzione

Il termine Fast Fashion indica la capacità di alcune imprese di immettere sul mercato nuovi prodotti in tempi particolarmente ridotti. Più in generale, esso rappresenta un modello di business caratterizzato dalla rapida trasformazione delle tendenze della moda in prodotti disponibili per il consumatore.

Secondo Caro e Martínez-de-Albéniz, il Fast Fashion si basa su tre elementi fondamentali:

- **la capacità di rispondere rapidamente alla domanda** (*quick response*),
- il **continuo rinnovo dell'assortimento**
- **l'offerta di prodotti alla moda a prezzi accessibili**.

Lo sviluppo del Fast Fashion è stato favorito dalla crescente globalizzazione dei mercati e dall'evoluzione delle tecnologie produttive e logistiche. La possibilità di coordinare rapidamente attività di progettazione, produzione e distribuzione ha consentito alle imprese del settore di ridurre il tempo necessario per portare un nuovo prodotto sul mercato. In questo

contesto, la velocità è diventata una risorsa strategica fondamentale, capace di generare vantaggi competitivi e di aumentare la capacità delle imprese di rispondere alle esigenze dei consumatori. La **quick response** rappresenta proprio la capacità dell'impresa di reagire rapidamente ai cambiamenti del mercato, adattando produzione e distribuzione alle preferenze dei consumatori. Inoltre, aspetto non secondario, tale approccio consente di ridurre il rischio di accumulo delle scorte e di mantenere una maggiore coerenza tra domanda e offerta.

Accanto alla rapidità di risposta, il Fast Fashion si caratterizza per il frequente **rinnovo dell'assortimento**. Le imprese introducono continuamente nuovi articoli, contribuendo a mantenere elevata la percezione di novità e stimolando visite più frequenti ai punti vendita e ai canali digitali. Questo meccanismo rafforza l'interesse dei consumatori verso il brand, poiché offre costantemente prodotti aggiornati in linea con le tendenze del momento.

Il terzo elemento che caratterizza il Fast Fashion è rappresentato **dall'offerta di prodotti alla moda a prezzi accessibili**. Tale strategia consente di raggiungere un pubblico più ampio e di favorire un ricambio più frequente dei capi acquistati.

In definitiva, dal punto di vista strategico, il Fast Fashion costituisce una fonte di vantaggio competitivo poiché permette alle imprese di combinare velocità, flessibilità e capacità di adattamento alle evoluzioni della domanda: tutte caratteristiche che hanno contribuito alla diffusione del modello e al suo consolidamento all'interno del settore della moda.

1.3 Il Marketing Mix

Il Marketing Mix rappresenta uno dei principali strumenti del marketing strategico e comprende le leve attraverso cui un'impresa definisce la propria offerta sul mercato. Secondo il modello delle **4P**, elaborato da McCarthy (1964), tali leve sono il prodotto (*Product*), il

prezzo (*Price*), la distribuzione (*Place*) e la promozione (*Promotion*). Attraverso la combinazione di queste variabili, le imprese possono sviluppare strategie finalizzate a soddisfare i bisogni dei consumatori e a raggiungere i propri obiettivi competitivi.

1.1.1 Product

Il prodotto occupa una posizione centrale all'interno del marketing mix. Secondo Kotler e Keller (2022), esso non deve essere considerato esclusivamente come un bene fisico, ma come un insieme di benefici e valori in grado di soddisfare bisogni e desideri del consumatore.

Come già visto, il prodotto del settore della moda, oltre alla funzione pratica, può rappresentare uno strumento di espressione dell'identità personale e dello stile individuale. L'acquisto di un capo di abbigliamento è infatti spesso influenzato anche da fattori simbolici legati all'immagine del brand e ai significati associati ai prodotti. Inoltre, seguendo gli elementi fondamentali del modello del Fast Fashion, il prodotto è caratterizzato dal continuo aggiornamento dell'assortimento, le imprese del settore introducono frequentemente nuovi articoli, mantenendo l'offerta allineata alle tendenze emergenti e alle preferenze dei consumatori. Il continuo rinnovo dell'offerta contribuisce inoltre a mantenere elevato l'interesse verso il brand e a rafforzarne il dinamismo.

1.1.2 Price

Il prezzo rappresenta una delle principali leve del Marketing Mix, poiché influenza sia le decisioni di acquisto dei consumatori sia il posizionamento dell'impresa sul mercato.

Secondo Kotler e Keller (2022), esso costituisce l'unica variabile del marketing mix in grado di generare direttamente ricavi, mentre le altre leve comportano prevalentemente costi.

La definizione del prezzo deve tenere conto di diversi fattori, tra cui la domanda di mercato, la concorrenza, gli obiettivi aziendali e il valore percepito dal consumatore. Di conseguenza, il prezzo non rappresenta soltanto il corrispettivo economico richiesto per l'acquisto di un prodotto, ma contribuisce anche alla percezione del valore dell'offerta e del brand.

Nel settore della moda, la politica di prezzo è inoltre influenzata dalla stagionalità dei prodotti e dalla costante evoluzione della domanda. Per questo motivo, le imprese possono ricorrere a politiche di riduzione del prezzo (*markdown*) al fine di gestire le scorte e limitare il rischio di prodotti invenduti.

1.1.3 Place

La distribuzione comprende l'insieme delle attività necessarie a rendere il prodotto disponibile al consumatore nel luogo e nel momento più opportuni. Essa include la gestione dei canali distributivi e delle attività logistiche che consentono il trasferimento dei prodotti dall'impresa al consumatore finale.

Nel settore della moda, la distribuzione assume un ruolo particolarmente importante poiché la disponibilità tempestiva dei prodotti rappresenta un fattore determinante per soddisfare le aspettative dei consumatori e rispondere rapidamente ai cambiamenti delle tendenze.

L'evoluzione delle tecnologie digitali ha inoltre ampliato i canali attraverso cui i consumatori possono entrare in contatto con i prodotti. Infatti, come approfondiremo nel Capitolo 2, ai

tradizionali negozi fisici si sono affiancati siti e-commerce, applicazioni mobili e altre piattaforme digitali, contribuendo a rendere l'offerta maggiormente accessibile e flessibile.

1.1.4 Promotion

La **Promotion** comprende l'insieme delle attività di comunicazione attraverso le quali l'impresa informa il consumatore, presenta la propria offerta e comunica i valori associati al brand. Tra i principali strumenti rientrano la pubblicità, le relazioni pubbliche, la promozione delle vendite, gli eventi e le attività di comunicazione digitale.

Nel settore della moda, la promozione svolge un ruolo particolarmente importante poiché contribuisce alla costruzione dell'identità e del posizionamento del marchio. Attraverso le proprie attività di comunicazione, le imprese possono trasmettere valori, stili di vita e significati simbolici associati ai prodotti, influenzando la percezione del brand da parte dei consumatori.

La diffusione dei social media ha ampliato significativamente le opportunità di comunicazione. Le piattaforme digitali consentono infatti ai brand di presentare nuovi prodotti, interagire direttamente con il pubblico e sviluppare forme di coinvolgimento più immediate rispetto ai canali tradizionali. La comunicazione digitale rappresenta quindi uno strumento strategico per rafforzare la notorietà del marchio e consolidare la relazione con i consumatori.

Le quattro leve del Marketing Mix risultano quindi strettamente interconnesse e contribuiscono alla costruzione della proposta di valore dell'impresa. Nel settore della moda, prodotto, prezzo, distribuzione e promozione hanno assunto caratteristiche sempre più

dinamiche, influenzate dall'evoluzione tecnologica e dai cambiamenti nel comportamento dei consumatori.

Nel prossimo capitolo approfondiremo l’evoluzione che il fashion marketing ha avuto negli ultimi anni grazie all’utilizzo delle tecnologie digitali e dei social media. In particolare, vedremo come la crescente integrazione tra canali fisici e digitali ha modificato il modo in cui le imprese gestiscono la relazione con il mercato, favorendo lo sviluppo di strategie orientate alla creazione di esperienze di acquisto sempre più integrate e personalizzate.

CAPITOLO 2 - INNOVAZIONE E TRASFORMAZIONE DEL FASHION MARKETING

2.1 L’evoluzione del fashion marketing nell’era digitale

Negli ultimi anni, la diffusione delle tecnologie digitali ha modificato profondamente il comportamento dei consumatori e le modalità attraverso cui le imprese comunicano e interagiscono con il proprio pubblico.

La trasformazione digitale ha infatti introdotto nuovi strumenti di comunicazione mediante i quali le aziende possono entrare in relazione con il proprio pubblico, favorendo nuove forme di interazione e contribuendo all'evoluzione dell'esperienza di acquisto (Liu & Liu, 2025). Le aziende del settore moda hanno progressivamente affiancato ai tradizionali punti vendita strumenti digitali come siti web, applicazioni e social media. Il consumatore può così interagire con il brand attraverso canali differenti durante le diverse fasi del processo di acquisto, combinando esperienze online e offline. L'e-commerce ha assunto un ruolo particolarmente rilevante, ampliando le modalità attraverso cui i consumatori possono ricercare informazioni sui prodotti, interagire con i brand e procedere direttamente all’acquisto. Parallelamente, la diffusione dei dispositivi mobili ha reso l'accesso ai contenuti e ai servizi digitali sempre più immediato, moltiplicando le occasioni di contatto tra impresa e consumatore. Un ruolo particolarmente importante è svolto dai social media, che consentono alle imprese di presentare e promuovere prodotti e collezioni, rafforzare la notorietà del marchio, instaurare una comunicazione più diretta con i consumatori ed anche raccogliere informazioni sulle preferenze e sui comportamenti degli utenti, contribuendo così ad una più profonda conoscenza degli stessi e ad una più efficace personalizzazione delle attività di marketing

Nel prossimo paragrafo vedremo come l'ampliamento del numero, della tipologia e della frequenza dei punti di contatto tra consumatore e brand abbia conseguentemente modificato il comportamento dei consumatori e in generale l'intero processo di acquisto.

2.2 Omnicanalità e strategia Phygital

Abbiamo già visto come la diffusione delle tecnologie digitali abbia modificato le modalità attraverso cui le imprese entrano in relazione con il proprio pubblico. La diffusione dei canali digitali non ha però portato le imprese alla sostituzione del negozio fisico, ma le ha convinte ad integrare sempre più frequentemente i canali digitali con quelli tradizionali dando origine a esperienze di acquisto maggiormente connesse e ad una ridefinizione del rapporto tra esperienza online e offline.

In questo contesto si inserisce il concetto di **omnichannel**, che identifica un approccio orientato all'integrazione dei diversi canali attraverso i quali il consumatore entra in contatto con l'impresa. A differenza della semplice presenza su più canali, l'omnicanalità mira a garantire continuità e coerenza lungo l'intero **customer journey**, consentendo al consumatore di passare dal negozio fisico al sito web, alle applicazioni mobili o ai social media senza percepire interruzioni nell'esperienza. Nel settore della moda, tale approccio assume particolare rilevanza poiché permette alle imprese di accompagnare il cliente nelle diverse fasi del processo di acquisto, dalla ricerca delle informazioni fino alle attività successive alla vendita.

All'interno di questa evoluzione assume crescente importanza il concetto di **Phygital**, termine derivante dalla combinazione delle parole physical e digital, che va ad integrare dimensione fisica e quella digitale andando a creare un'esperienza più fluida, coerente e

coinvolgente per il consumatore. Il Phygital non riguarda esclusivamente l'e-commerce, ma comprende tutte quelle soluzioni che consentono di combinare elementi fisici e digitali nelle attività di comunicazione, marketing e vendita. L'obiettivo consiste nel valorizzare i vantaggi delle due dimensioni, creando valore non soltanto attraverso la transazione economica, ma anche mediante l'esperienza complessiva del cliente (Banik, 2022).

La digitalizzazione, favorendo la combinazione tra negozi fisici, e-commerce, applicazioni mobili e social media, ha evidenziato quindi la progressiva evoluzione del fashion marketing verso modelli sempre più integrati in cui omnicanalità e Phygital rappresentano due elementi fondamentali per garantire continuità tra i diversi punti di contatto ed offrire al consumatore un'esperienza d'acquisto coerente con le nuove esigenze del mercato.

La capacità di integrare efficacemente canali fisici e digitali rappresenta oggi un elemento fondamentale per la competitività delle aziende operanti nel settore della moda.

2.2 Il Data Analytics nel Fashion Marketing

I vantaggi derivanti dalla digitalizzazione non riguardano esclusivamente il momento dell'acquisto, ma interessano l'intera relazione tra azienda e cliente. Le tecnologie digitali consentono infatti di raccogliere una quantità crescente di informazioni relative ai comportamenti, alle preferenze e alle abitudini di consumo. La disponibilità di tali dati rappresenta una risorsa strategica per le imprese della moda, poiché permette di comprendere con maggiore precisione l'evoluzione della domanda e di supportare i processi decisionali.
In questo scenario assume particolare rilevanza il Data Analytics, ovvero l'insieme delle attività di raccolta, elaborazione e interpretazione dei dati finalizzate a generare informazioni

utili per il processo decisionale. Sebbene l'industria della moda abbia tradizionalmente fatto affidamento sull'intuizione e sulla creatività nelle attività di progettazione, acquisto delle materie prime e gestione dell'assortimento, negli ultimi anni l'utilizzo dei Big Data ha acquisito una crescente importanza. Secondo Silva, Hassani e Madsen (2020), l'analisi dei dati consente alle imprese di integrare l'esperienza manageriale con informazioni derivanti dai comportamenti e dalle preferenze dei consumatori. In tale prospettiva, i Big Data possono essere impiegati per la previsione delle tendenze, la comprensione della domanda, il miglioramento dell'esperienza di acquisto e l'ottimizzazione delle attività aziendali.

L'analisi dei dati può supportare l'individuazione delle tendenze emergenti e la previsione dei cambiamenti della domanda. Attraverso i Big Data, le imprese possono comprendere con maggiore precisione i comportamenti dei consumatori e adattare più rapidamente la propria offerta alle evoluzioni del mercato.

L'impiego dei Big Data presenta tuttavia alcune criticità. Un'eccessiva dipendenza dai dati potrebbe limitare il ruolo della creatività e dell'intuizione, elementi che continuano a rappresentare componenti fondamentali del settore della moda. Inoltre, il ricorso a strumenti di analisi simili da parte di imprese concorrenti potrebbe contribuire a una maggiore omogeneità delle proposte presenti sul mercato. Per questo motivo, il Data Analytics dovrebbe essere considerato un supporto alle decisioni manageriali e non un sostituto della creatività che caratterizza il settore della moda.

Un ulteriore ambito di applicazione riguarda la gestione delle scorte e dei resi. L'analisi delle informazioni relative agli acquisti e alle restituzioni consente alle imprese di migliorare le

decisioni produttive e di approvvigionamento, contribuendo sia alla riduzione dei resi sia a una gestione più efficiente delle quantità prodotte (Silva, Hassani & Madsen, 2020).

L'analisi dei dati svolge inoltre un ruolo centrale nella personalizzazione dell'offerta. La combinazione di informazioni relative agli acquisti, alla navigazione online e alle caratteristiche dei consumatori consente alle imprese di proporre prodotti e contenuti maggiormente in linea con gli interessi individuali. Nel settore della moda, i sistemi di raccomandazione utilizzano differenti tipologie di dati per suggerire articoli specifici e rendere l'esperienza di acquisto più personalizzata. A tale proposito, Sysko Romańczuk et al. (2022) evidenziano come l'integrazione tra dati comportamentali e informazioni visive possa migliorare l'efficacia dei sistemi di raccomandazione nel commercio elettronico.

La tecnologia assume quindi un ruolo centrale nel fashion marketing, poiché consente di trasformare grandi quantità di dati in conoscenze utili per supportare le decisioni aziendali, personalizzare le attività di marketing e migliorare la propria capacità di risposta alle esigenze del mercato. La competitività delle imprese dipende sempre più dalla capacità di integrare strumenti tecnologici, capacità analitiche e creatività manageriale.

2.3 La sostenibilità

Accanto all'evoluzione tecnologica, un ulteriore tema che ha assunto crescente importanza nel fashion marketing è quello della sostenibilità.

L'industria della moda contribuisce in misura significativa alle sfide dello sviluppo sostenibile, incidendo sul consumo di risorse naturali, sulla produzione di rifiuti e su diverse problematiche di carattere sociale. In particolare, il modello del Fast Fashion ha accentuato

tali criticità, favorendo la sovrapproduzione, l'aumento dei rifiuti tessili e pratiche produttive spesso oggetto di dibattito sotto il profilo etico.

Come risposta a queste problematiche, si è progressivamente affermato il concetto di moda sostenibile, intesa come un approccio che integra responsabilità ambientale, attenzione agli aspetti sociali ed economici e sviluppo di modelli di business orientati all'economia circolare. Tale prospettiva promuove pratiche come il riciclo dei materiali, il riutilizzo dei prodotti e la riduzione degli impatti ambientali lungo l'intero ciclo di vita dei capi di abbigliamento.

In questo processo, i consumatori svolgono un ruolo fondamentale, poiché atteggiamenti, preferenze e decisioni di acquisto possono influenzare in modo significativo le strategie delle imprese. La crescente attenzione verso gli aspetti etici e ambientali dei prodotti sta infatti spingendo molte aziende del settore a integrare la sostenibilità all'interno delle proprie attività di marketing e della propria proposta di valore.

La sostenibilità rappresenta quindi non soltanto una sfida per le imprese del settore moda, ma anche un'opportunità per rafforzare il proprio posizionamento competitivo e costruire relazioni più solide con consumatori sempre più attenti agli aspetti ambientali e sociali.

CAPITOLO 3 – IL CASO ZARA

3.1 Zara ed il posizionamento nel Fast Fashion

Zara rappresenta uno dei principali marchi del settore della moda a livello internazionale ed è parte del gruppo Inditex (Industria de Diseño Textil), multinazionale spagnola fondata da Amancio Ortega e considerata tra i leader mondiali nel comparto dell'abbigliamento. Il gruppo opera lungo l'intera filiera del valore, occupandosi della progettazione, produzione, distribuzione e commercializzazione dei prodotti. Attraverso marchi quali Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho e Zara Home, Inditex presidia differenti segmenti del mercato della moda e si rivolge a una clientela eterogenea.

Il primo negozio Zara venne inaugurato in Spagna nel 1975, mentre nel 1985 fu costituito il gruppo Inditex. Negli anni successivi l'azienda intraprese un rapido processo di espansione internazionale che portò all'apertura di punti vendita in numerosi mercati esteri, contribuendo alla crescita del marchio e al consolidamento della sua presenza globale.

Anno	Fatturato Inditex (miliardi €)	Variazione % anno su anno
2021	27,7	
2022	32,6	17,7%
2023	35,9	10,1%
2024	38,6	7,5%
2025	39,9	3,4%

Tabella 1. Evoluzione del fatturato del Gruppo Inditex (2021-2025), miliardi di euro.
Fonte: elaborazione personale su dati tratti dagli Annual Report Inditex.

Come evidenziato nella Tabella 1, il fatturato del Gruppo Inditex è cresciuto dai 27,7 miliardi di euro nel 2021 ai 39,9 miliardi di euro nel 2025 con una crescita del +44% in 4 anni. Tale

andamento evidenzia la capacità del gruppo di consolidare la propria presenza nel mercato internazionale della moda e conferma la solidità del modello di business adottato.

Zara è diventata un punto di riferimento nel settore del Fast Fashion grazie alla capacità di trasformare rapidamente le tendenze della moda in prodotti disponibili nei negozi. Questo modello consente all'azienda di rinnovare frequentemente il proprio assortimento e di adattare l'offerta ai cambiamenti della domanda con tempistiche particolarmente ridotte rispetto a molti concorrenti.

Un elemento distintivo della strategia aziendale è rappresentato dall'attenzione costante alle preferenze dei consumatori. Le informazioni raccolte attraverso i punti vendita e i canali digitali permettono infatti all'impresa di monitorare la domanda e di apportare rapidamente modifiche all'assortimento. In questo modo il cliente assume un ruolo centrale nel processo decisionale e contribuisce indirettamente all'evoluzione dell'offerta.

Dal punto di vista competitivo, Zara occupa una posizione intermedia tra i marchi del lusso e i retailer orientati prevalentemente al prezzo. L'azienda propone prodotti ispirati alle tendenze della moda contemporanea mantenendo prezzi accessibili per un ampio numero di consumatori. Tale combinazione consente al marchio di offrire un rapporto equilibrato tra design, accessibilità e velocità di rinnovo dell'offerta.

La continua introduzione di nuovi prodotti contribuisce inoltre a rafforzare la percezione di novità e ad incentivare visite frequenti ai punti vendita. Questo elemento, insieme alla rapidità di risposta al mercato e all'orientamento al cliente, rappresenta una delle principali componenti del vantaggio competitivo di Zara.

In conclusione, il posizionamento di Zara nel settore del Fast Fashion si fonda sulla capacità di combinare velocità, flessibilità e attenzione alle esigenze dei consumatori. Grazie a tali caratteristiche, l'azienda è riuscita a consolidare nel tempo una posizione di rilievo nel mercato globale della moda.

3.2 Il cliente, il Marketing Mix e la strategia Phygital di Zara

Uno degli elementi distintivi del modello di business di Zara è l'attenzione costante alle esigenze dei consumatori. Le informazioni raccolte attraverso i punti vendita e i canali digitali consentono all'azienda di monitorare l'evoluzione della domanda e di adattare rapidamente l'offerta alle preferenze del mercato. In questo modo, il consumatore non rappresenta soltanto il destinatario dell'offerta, ma una fonte di informazioni fondamentale per i processi decisionali aziendali.

La centralità del cliente si manifesta anche nel continuo rinnovo dell'assortimento. L'introduzione frequente di nuovi articoli e la disponibilità limitata di alcuni prodotti contribuiscono a creare una percezione di scarsità che incentiva i consumatori ad acquistare tempestivamente e a visitare con maggiore frequenza i punti vendita. Inoltre, il consumatore è consapevole che un determinato articolo potrebbe non essere più disponibile durante una visita successiva, rendendo la limitata disponibilità parte integrante dell'esperienza di acquisto. La capacità di comprendere e soddisfare i bisogni dei consumatori costituisce uno dei principi fondamentali dell'orientamento al mercato. Nel caso di Zara, tale principio trova applicazione concreta nelle differenti leve del marketing mix:

1. Product: il prodotto rappresenta uno degli elementi centrali della strategia di Zara. A differenza delle imprese che seguono esclusivamente il tradizionale calendario

stagionale della moda, l'azienda rinnova frequentemente il proprio assortimento attraverso l'introduzione continua di nuovi articoli. Questo approccio consente di adattarsi rapidamente all'evoluzione delle preferenze dei consumatori e alle tendenze emergenti, contribuendo a mantenere elevato l'interesse verso il brand.

2. Price: la politica di prezzo di Zara si colloca in una fascia intermedia tra i marchi del lusso e i retailer orientati prevalentemente alla convenienza economica. Tale strategia consente all'azienda di offrire prodotti in linea con le tendenze della moda a prezzi accessibili per un ampio pubblico, rafforzando la competitività del marchio all'interno del settore del Fast Fashion.
3. Place: la distribuzione costituisce uno dei principali fattori di successo di Zara. L'azienda integra punti vendita fisici e canali digitali, offrendo ai consumatori differenti modalità di acquisto e interazione con il brand. I negozi continuano a svolgere un ruolo centrale non solo come luoghi di vendita, ma anche come spazi di contatto diretto con il marchio e con i prodotti. Parallelamente, il sito web e le applicazioni digitali ampliano l'accessibilità dell'offerta e garantiscono una maggiore flessibilità nelle modalità di acquisto.
4. Promotion: a differenza di molte aziende del settore, Zara ha tradizionalmente investito in misura limitata nella pubblicità tradizionale, attribuendo un ruolo centrale ai punti vendita, alle vetrine e al visual merchandising come strumenti di comunicazione del brand. La localizzazione dei negozi in aree commerciali strategiche contribuisce ad aumentare la visibilità del marchio, mentre la presentazione dei prodotti rafforza l'identità aziendale e l'esperienza di acquisto.

Negli ultimi anni, la comunicazione si è sviluppata anche attraverso i canali digitali e i social media, che consentono all'azienda di presentare nuove collezioni, rafforzare la notorietà del brand e mantenere un contatto diretto con il pubblico.

Zara ha cavalcato la sempre maggiore diffusione delle tecnologie digitali che, come detto, sono fondamentali per influenzare il comportamento dei propri clienti e modificare le modalità di interazione di un brand con il proprio pubblico. Zara ha infatti progressivamente sviluppato un modello sempre più orientato all'integrazione tra canali fisici e digitali. La presenza dei punti vendita continua a svolgere un ruolo centrale nella strategia aziendale, ma viene oggi affiancata da strumenti quali l'e-commerce, le applicazioni mobili e i social media, che ampliano le opportunità di contatto con il consumatore.

Attraverso tali strumenti, l'azienda può presentare le proprie collezioni, comunicare con i consumatori e offrire un'esperienza di acquisto più flessibile e personalizzata. L'integrazione tra negozi fisici e piattaforme digitali evidenzia l'evoluzione di Zara verso un modello sempre più omnicanale e phygital, nel quale l'obiettivo non consiste soltanto nell'offrire differenti modalità di acquisto, ma nel garantire continuità tra tutti i punti di contatto con il brand.

Tale approccio risulta coerente con il modello di Fast Fashion e contribuisce a rafforzarne la capacità di adattamento ai cambiamenti del mercato e alle nuove abitudini di consumo.

3.3 Tecnologia, Supply Chain e gestione delle scorte

La tecnologia rappresenta uno degli elementi fondamentali che sostengono il modello operativo di Zara. L'azienda utilizza sistemi informativi e strumenti digitali per raccogliere e condividere rapidamente le informazioni provenienti dai punti vendita e dai canali online. La disponibilità di dati aggiornati sulle preferenze dei consumatori e sull'andamento delle vendite consente all'impresa di monitorare costantemente la domanda e di supportare i processi decisionali relativi alla produzione e alla distribuzione. In questo modo, la tecnologia contribuisce a migliorare la capacità dell'azienda di rispondere rapidamente ai cambiamenti del mercato (McAfee, Dessain & Sjöman, 2007).

Le informazioni raccolte attraverso tali strumenti vengono successivamente integrate all'interno della supply chain, che rappresenta l'insieme delle relazioni e dei processi che collegano l'impresa ai fornitori e ai clienti attraverso il coordinamento dei flussi di prodotti e informazioni. Una gestione efficace della supply chain consente infatti di coordinare le diverse attività aziendali e di rispondere in modo più efficiente alle esigenze del mercato.

Nel caso di Zara, la supply chain assume un ruolo particolarmente importante poiché la rapidità di risposta alla domanda costituisce uno degli elementi distintivi del modello di business aziendale. La filiera è organizzata in modo da garantire un continuo aggiornamento dell'assortimento e una distribuzione frequente dei prodotti. I punti vendita ricevono normalmente nuove forniture due volte alla settimana, consentendo l'introduzione costante di nuovi articoli e il mantenimento di un elevato livello di rotazione dell'offerta.

Il coordinamento tra tecnologia e supply chain si riflette direttamente anche nella gestione delle scorte. Le informazioni provenienti dai punti vendita permettono infatti di adeguare

rapidamente la produzione e la distribuzione alle reali richieste dei consumatori, riducendo il rischio di accumulo di prodotti invenduti. L'elevata frequenza delle consegne e il continuo rinnovo dell'assortimento consentono inoltre di mantenere i prodotti in costante movimento lungo la filiera commerciale.

Ghemawat e Nueno (2006) evidenziano come circa tre quarti della merce esposta nei punti vendita venissero sostituiti ogni tre o quattro settimane. Questo rapido ricambio dell'assortimento non solo migliora l'efficienza della gestione delle scorte, ma contribuisce anche a creare una percezione di scarsità presso i consumatori. Sapendo che un determinato prodotto potrebbe non essere nuovamente disponibile in futuro, i clienti risultano maggiormente incentivati a effettuare l'acquisto immediatamente.

La gestione delle scorte diventa quindi parte integrante della strategia competitiva dell'azienda. La capacità di limitare la permanenza dei prodotti nei punti vendita riduce il rischio di eccedenze e la necessità di ricorrere a successive riduzioni di prezzo, contribuendo al miglioramento della redditività e all'efficienza operativa.

Tecnologia, supply chain e gestione delle scorte risultano pertanto strettamente interconnesse. La tecnologia permette di raccogliere e trasferire informazioni in tempo reale, la supply chain traduce tali informazioni in attività di produzione e distribuzione, mentre la gestione delle scorte consente di adattare costantemente l'offerta all'evoluzione della domanda. È proprio l'integrazione di questi elementi a sostenere la rapidità, la flessibilità e il vantaggio competitivo che caratterizzano il modello di business di Zara.

3.4 Le nuove sfide di Zara: Ultra Fast Fashion e sostenibilità

Se la tecnologia, la supply chain e la gestione delle scorte rappresentano alcuni dei principali punti di forza di Zara, l'azienda deve oggi confrontarsi con nuove sfide derivanti dalla diffusione dell'Ultra Fast Fashion e dalla crescente attenzione verso la sostenibilità. L'evoluzione del marketing globale è stata profondamente influenzata dalla digitalizzazione, che ha consentito ai brand di interagire con i consumatori su scala mondiale attraverso strumenti e canali sempre più immediati. Questo fenomeno risulta particolarmente evidente nel settore dell'Ultra Fast Fashion (UFF), un modello di business caratterizzato dall'utilizzo intensivo delle tecnologie digitali per individuare rapidamente le tendenze emergenti, accelerare i processi produttivi e sviluppare attività di marketing altamente reattive.

Aziende come Shein e Temu operano all'interno di sistemi fortemente orientati ai dati, riuscendo a immettere sul mercato migliaia di nuovi prodotti ogni settimana e a rispondere quasi istantaneamente alle richieste dei consumatori. Grazie all'utilizzo di strumenti digitali avanzati, dei social media e dell'analisi dei dati, tali imprese sono in grado di ridurre ulteriormente i tempi che intercorrono tra l'identificazione di una tendenza e la sua commercializzazione.

L'affermazione dell'Ultra Fast Fashion rappresenta una sfida significativa per Zara. Sebbene l'azienda sia stata tra i principali protagonisti della diffusione del Fast Fashion, oggi si trova a competere con operatori in grado di offrire un rinnovo dell'assortimento ancora più rapido e prezzi generalmente inferiori. Questo scenario determina un'intensificazione della pressione competitiva e rende necessari continui investimenti in innovazione, tecnologia e gestione della supply chain per mantenere la propria posizione sul mercato.

Accanto alla crescente concorrenza dell'Ultra Fast Fashion, Zara deve affrontare una seconda sfida strategica legata alla sostenibilità del proprio modello di business. Negli ultimi anni, infatti, il settore della moda è stato oggetto di crescenti critiche per il suo impatto ambientale e sociale, legato al consumo intensivo di risorse naturali, alla produzione di rifiuti e alle condizioni di lavoro presenti lungo la filiera produttiva.

In risposta a tali criticità, il gruppo Inditex ha progressivamente integrato la sostenibilità all'interno della propria strategia aziendale, dichiarando l'obiettivo di contribuire alla trasformazione del settore tessile e di rispondere alle aspettative di consumatori, investitori e società. In particolare, l'azienda ha avviato diverse iniziative orientate all'utilizzo di materie prime a minore impatto ambientale, tra cui cotone, lino, poliestere e altre fibre provenienti da fonti biologiche, riciclate o certificate. La diffusione di materiali più sostenibili rappresenta un elemento fondamentale per ridurre le emissioni, limitare il consumo di risorse e favorire una produzione maggiormente rispettosa dell'ambiente.

L'impegno del gruppo si manifesta anche attraverso interventi volti a promuovere pratiche di economia circolare e a ridurre l'utilizzo di materiali non sostenibili. A partire dal 2023, Inditex ha proseguito il percorso di eliminazione della plastica monouso destinata ai clienti e ha sviluppato sistemi di raccolta e riutilizzo di materiali come grucce e cartellini, successivamente recuperati o trasformati in nuovi prodotti.

Un'iniziativa particolarmente significativa è rappresentata da Zara Pre-Owned, piattaforma introdotta per favorire il prolungamento del ciclo di vita dei capi di abbigliamento attraverso servizi di riparazione, vendita tra privati e donazione degli articoli usati. Tale progetto si inserisce nella più ampia strategia di economia circolare perseguita dall'azienda, che mira a

ridurre la produzione di rifiuti e a promuovere un utilizzo più efficiente delle risorse. Parallelamente, Zara ha introdotto nei propri punti vendita sistemi di raccolta di indumenti, calzature e accessori usati, destinati al riutilizzo o al riciclo in collaborazione con organizzazioni non profit.

Gli obiettivi di sostenibilità fissati da Inditex risultano particolarmente ambiziosi. Il gruppo ha infatti previsto una riduzione delle emissioni del 53% entro il 2030 e il raggiungimento della neutralità climatica entro il 2040. Tali traguardi testimoniano la volontà dell'azienda di conciliare le esigenze di competitività del mercato della moda con una crescente attenzione alle tematiche ambientali e sociali.

3.5 La SWOT Analysis

Completiamo l'analisi di Zara riepilogando i vantaggi competitivi, le aree di miglioramento, le possibilità di crescita ed i rischi per l'azienda. Per questa analisi utilizziamo uno strumento di analisi strategica denominato **SWOT Analysis** che ci consente di individuare schematicamente quali siano i punti di forza, le debolezze, le opportunità ed infine le minacce che l'azienda sarà costretta ad affrontare nei prossimi anni.

La SWOT Analysis evidenzia come Zara disponga di numerosi punti di forza, tra cui la notorietà del marchio, l'efficienza della supply chain e la capacità di integrare canali fisici e digitali. Allo stesso tempo, l'azienda deve confrontarsi con alcune criticità legate alle sfide ambientali associate al modello Fast Fashion. Tra le opportunità emergono lo sviluppo dell'economia circolare e l'innovazione tecnologica, mentre la diffusione dell'Ultra Fast Fashion e la crescente concorrenza esercitata da aziende come Shein e Temu rappresentano alcune delle principali minacce per il mantenimento del vantaggio competitivo di Zara.

Nonostante i progressi compiuti, la sostenibilità continua a rappresentare una sfida complessa per Zara. La necessità di coniugare rapidità produttiva, continuo rinnovo dell'assortimento e riduzione degli impatti ambientali evidenzia le difficoltà associate alla trasformazione del modello Fast Fashion verso forme di produzione e consumo più sostenibili.

Punti di forza	**Punti di debolezza**
Brand globale e riconosciuto	Dipendenza dal modello Fast Fashion
Supply chain efficiente	Criticità ambientali
Forte integrazione omnicanale	Costi operativi elevati
Rapida risposta alle tendenze	Pressioni reputazionali

Opportunità	**Minacce**
Economia circolare	Shein e Temu
Zara Pre-Owned	Ultra Fast Fashion
Innovazione tecnologica	Pressione sui prezzi
Crescente interesse per la sostenibilità	Evoluzione delle preferenze dei consumatori

Tabella 2: SWOT Analysis di Zara
Fonte: elaborazione personale

In questo contesto, Zara si trova a dover conciliare due esigenze apparentemente contrastanti: da un lato mantenere la velocità, la flessibilità e la capacità di risposta al mercato che caratterizzano il proprio modello di business; dall'altro ridurre gli impatti ambientali e sociali delle proprie attività. La capacità di affrontare la concorrenza dell'Ultra Fast Fashion e, allo stesso tempo, perseguire gli obiettivi di sostenibilità potrebbe rappresentare uno dei principali fattori determinanti per il successo futuro dell'azienda.

CONCLUSIONI

La tesi ha analizzato le principali strategie di marketing adottate nel settore della moda, con particolare riferimento al caso Zara, azienda appartenente al gruppo Inditex e tra i principali esempi del modello Fast Fashion a livello internazionale. Attraverso l'analisi del caso aziendale, è emerso come la competitività di Zara sia strettamente connessa alla capacità di interpretare le esigenze dei consumatori e di adattare rapidamente l'offerta ai cambiamenti della domanda.

L'analisi del **marketing mix** ha evidenziato come le diverse leve di marketing contribuiscano, in modo integrato, alla costruzione della proposta di valore dell'azienda. Nel caso di Zara, il continuo rinnovo dell'assortimento, una politica di prezzo accessibile, un'ampia rete di punti vendita e l'integrazione tra distribuzione fisica e digitale costituiscono elementi coerenti con il posizionamento dell'impresa e con le aspettative del proprio target di riferimento. La centralità del consumatore emerge quindi non soltanto nelle attività di comunicazione, ma anche nelle scelte relative al prodotto, alla distribuzione e alla gestione dell'offerta.

Un ulteriore elemento emerso dall'analisi riguarda il ruolo assunto dalla **digitalizzazione** nel processo di trasformazione del fashion marketing. Le tecnologie digitali, i Big Data e le strategie omnicanale hanno modificato sia le modalità attraverso cui i consumatori interagiscono con i brand, sia i processi mediante i quali le imprese raccolgono e utilizzano le informazioni sulla domanda. Zara ha saputo integrare progressivamente i canali fisici e digitali, utilizzando le tecnologie anche a supporto dei processi decisionali e della gestione della propria supply chain. La tecnologia risulta pertanto non soltanto uno strumento di

relazione con il consumatore, ma anche un elemento a supporto dell'organizzazione interna dell'impresa.

Allo stesso tempo, l'analisi ha evidenziato come il modello Fast Fashion sia oggi sottoposto a nuove pressioni competitive e ambientali. La diffusione dell'**Ultra Fast Fashion**, sostenuta da operatori come Shein e Temu, ha ulteriormente innalzato il livello di velocità e di frequenza con cui i prodotti vengono immessi sul mercato, intensificando la competizione nel settore. Parallelamente, la crescente attenzione verso la **sostenibilità** pone alle imprese della moda la necessità di confrontarsi con gli impatti ambientali e sociali associati ai propri modelli produttivi e distributivi.

Per Zara, queste trasformazioni rappresentano una particolare sfida, poiché richiedono di mantenere gli elementi che hanno caratterizzato il proprio modello di business, come rapidità, flessibilità e capacità di risposta alla domanda, affrontando al contempo le crescenti esigenze di sostenibilità. Le iniziative intraprese dall'azienda mostrano un tentativo di rispondere a tali cambiamenti attraverso l'innovazione tecnologica e una maggiore attenzione ai principi dell'economia circolare.

In conclusione, l'analisi svolta mostra come il vantaggio competitivo nel fashion marketing non dipenda più esclusivamente dalla capacità di offrire prodotti in linea con le tendenze, ma dalla capacità di integrare tra loro conoscenza del consumatore, innovazione, tecnologia, organizzazione della supply chain e attenzione alle nuove esigenze del mercato. Il caso Zara evidenzia quindi come la capacità di evolvere il proprio modello di business, mantenendo al contempo coerenza con il proprio posizionamento, costituisca un elemento fondamentale per affrontare le trasformazioni future del settore della moda.

BIBLIOGRAFIA

- BANIK S., *Exploring the involvement-patronage link in the phygital retail experiences*, "Journal of Retailing and Consumer Services", Vol. 63, 2021, 102739.
- CARO F., MARTÍNEZ-DE-ALBÉNIZ V., *Fast Fashion: Business Model Overview and Research Opportunities*, in *Retail Supply Chain Management*, Springer, 2015, pp. 237-264.
- CHRISTOPHER M., *Logistics & Supply Chain Management*, Pearson, Harlow, 2016.
- CROFTON S. O., DOPICO L. G., *Zara-Inditex and the Growth of Fast Fashion*, "Essays in Economic and Business History", Vol. 25, 2007, pp. 41-55.
- GHEMAWAT P., NUENO J. L., *Zara: Fast Fashion*, Harvard Business School, Boston, 2006.
- KHALID B., "Evaluating customer perspectives on omnichannel shopping satisfaction in the fashion retail sector", "Heliyon", Vol. 10, n. 16, 2024.
- KOTLER P., KELLER K. L., CHERNEV A., *Marketing Management*, Pearson, 2022.
- LIU S., LIU C., *Mapping the digital transformation in the fashion industry: the past, present and future*, "Journal of Fashion Marketing and Management", Vol. 29, n. 7, 2025, pp. 1292-1319.
- MATHEW M., SPINELLI R., Decoding sustainable drivers: A systematic literature review on sustainability-induced consumer behaviour in the fast fashion industry, "Sustainable Production and Consumption", Vol. 55, 2025, pp. 132-145.

- MCAFEE A., SJÖMAN A., DESSAIN V., *Zara: IT for Fast Fashion*, Harvard Business School, Boston, 2007.
- MCCARTHY E. J., *Basic Marketing: A Managerial Approach*, R.D. Irwin, Homewood, Illinois, 1964.
- PORTER M. E., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York, 1985.
- PURAWAT S., *Digital Marketing in ZARA*, in *Designing Tomorrow: AI, Ethics, and Society's Next Steps*, Paper2Publish, 2024, pp. 144-152.
- SILVA E. S., HASSANI H., MADSEN D. Ø., *Big Data in fashion: transforming the retail sector*, "Journal of Business Strategy", Vol. 41, n. 4, 2020, pp. 21-27.
- SYSKO-ROMAŃCZUK S., ZABOREK P., WRÓBLEWSKA A., DĄBROWSKI J., TKACHUK S., *Data modalities, consumer attributes and recommendation performance in the fashion industry*, "Electronic Markets", Vol. 32, n. 3, 2022, pp. 1279-1292.

SITTOGRAFIA

- https://www.treccani.it/
- https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/fashion-marketing/
- https://www.inditex.com/
- https://annualreport.inditex.com/anrpxxvui/en/home