



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in Economia e Commercio

**IL FASHION MARKETING E IL CASO
ZARA
FASHION MARKETING AND THE CASE
OF ZARA**

Relatrice Prof.ssa:
Pascucci Federica

Rapporto Finale di:
Vasluian Loredana

Anno Accademico 2022/2023

INDICE

INTRODUZIONE	4
CAPITOLO 1: LA STORIA DELLA MODA: RILEVANZA NELLA SOCIETÀ ED EVOLUZIONE DEI MODELLI DI BUSINESS	6
1.1 LA RILEVANZA DELLA MODA NELLA SOCIETÀ	6
1.2 L'EVOLUZIONE DELLA MODA NELLE TRE RIVOLUZIONI INDUSTRIALI.....	8
1.3 LA NASCITA DI NUOVI MODELLI DI BUSINESS	11
CAPITOLO 2: IL FASHION MARKETING	20
2.1 DEFINIZIONE DEL FASHION MARKETING	20
2.2 LE FUNZIONI DEL FASHION MARKETING.....	22
2.3 L'APPROCCIO DI MARKETING DELL'IMPRESA FASHION.....	25
CAPITOLO 3: IL CASO ZARA	33
3.1 STORIA DELL'AZIENDA	33
3.2 MODELLO STRATEGICO	37
3.3 IL MARKETING MIX DI ZARA.....	42
3.3.1 PRODUCT	42
3.3.2 PRICE.....	44
3.3.3 PLACE	45
3.3.4 PROMOTION	47

CONCLUSIONI	49
BIBLIOGRAFIA	51
SITOGRAFIA.....	53

INTRODUZIONE

Nel corso dei secoli, la moda ha attraversato un straordinario percorso, trasformandosi da semplice necessità a forma di espressione culturale e strumento di identità. La sua storia è legata alle trasformazioni sociali, economiche e culturali del nostro mondo. Oggi, oltre a rispecchiare stili di vita e preferenze individuali, la moda costituisce una forza dell'economia mondiale. Al centro di questa evoluzione gioca un ruolo fondamentale il marketing. Il marketing nel settore della moda non è più soltanto il mezzo attraverso il quale vengono presentati i capi di abbigliamento al consumatore, ma è un sistema di strategie che ha lo scopo di suscitare l'interesse di un mercato in continua evoluzione e sempre più competitivo.

Con il supporto di dati statistici, il primo capitolo evidenzia l'importanza della moda nella società contemporanea e di come questa sia un pilastro fondamentale dell'economia globale. Successivamente, per comprendere appieno il contesto attuale della moda, sarà proposta una panoramica sulla sua evoluzione storica. Dopo aver esaminato l'importanza della moda nella società contemporanea e aver tracciato il suo percorso storico, l'attenzione si sposterà verso l'analisi dei nuovi modelli di business come il fast fashion e l'e-commerce portando esempi come Shein e Dolce Gabbana.

Il secondo capitolo si concentra sull'importanza del fashion marketing come elemento chiave nell'industria della moda. In particolare, in questo capitolo si

approfondiscono i momenti in cui il marketing può entrare in gioco, le sue funzioni principali e i possibili approcci delle imprese del settore.

Nel terzo capitolo viene proposto un caso di studio particolarmente affascinante: il caso Zara, un marchio che ha rivoluzionato l'industria della moda attraverso il suo modello di produzione rapida e un approccio innovativo al marketing. Per comprendere meglio il caso Zara, sarà esaminata la storia dell'azienda e i fattori chiave che hanno contribuito al suo successo. Inoltre, verrà analizzato il suo modello strategico e infine il marketing mix.

Lo scopo principale di questo lavoro è esaminare, analizzare e comprendere le dinamiche del marketing nella moda attuale.

CAPITOLO 1

LA STORIA DELLA MODA: RILEVANZA NELLA SOCIETÀ ED EVOLUZIONE DEI MODELLI DI BUSINESS

1.1 La rilevanza della moda nella società

Definire la moda può essere una sfida, poiché spesso la percepiamo come qualcosa di strettamente legato all'aspetto visivo. Tuttavia, dietro ogni capo di abbigliamento e ogni tendenza, si nasconde un significato più profondo. Secondo l'enciclopedia Treccani, la moda è un «fenomeno sociale che consiste nell'affermare, in un determinato momento storico e in una data area geografica e culturale, modelli estetici e comportamentali; può riguardare ambiti intellettuali, ideologici o artistici, o più genericamente abitudini, comportamenti o preferenze»¹.

La moda è il segno distintivo per riconoscersi parte di una cerchia, un qualcosa che contribuisce a differenziarsi da altri gruppi e che si mantiene popolare per un determinato periodo. È un modo chiaro e diretto di comunicare tendenze e ideologie che dicono molto sul momento storico a cui ci riferiamo.

I nuovi ruoli dell'uomo e della donna sia sul mercato del lavoro che all'interno della società, il maggior tempo libero, la maggior voglia di qualità della vita, la sempre più crescente domanda di informazione, la globalizzazione e l'avvento della tecnologia, hanno inciso sullo sviluppo socio-economico, demografico, politico,

¹ Enciclopedia Treccani, Istituto della Enciclopedia Italiana fondata da Giovanni Treccani S.p.A., prima edizione, 1929.

culturale della nostra società, ma anche sul mondo della moda, sulla fashion industry e su tutta la filiera collegata².

Secondo le statistiche mondiali, dal punto di vista demografico la nostra società registrerà per i prossimi anni un crescente “invecchiamento” della popolazione. Nel panorama attuale, è evidente che l’offerta di moda non può più unicamente rivolgersi a giovani e adulti; è essenziale considerare anche la moda destinata alla terza età³. Questo si traduce in due mercati di rilevanza con tendenze di sviluppo nettamente divergenti: un notevole aumento nel mercato degli anziani e un significativo declino nel mercato dei giovani.

Nel contesto appena descritto, emerge una nuova modalità di consumo e produzione, un approccio innovativo alle vendite e alla soddisfazione del consumatore. Le imprese sono chiamate a dimostrare non solo la loro creatività, ma anche un’efficienza impeccabile e una serietà nell’offrire, distribuire, promuovere e vendere i loro prodotti.

Il settore moda riveste una notevole importanza per la società. Oltre ad influenzare le tendenze e lo stile di vita, ha un impatto significativo sull’economia, sull’occupazione e sulle dinamiche culturali. La moda è un’industria in continua evoluzione che tocca molteplici aspetti della vita quotidiana, dall’abbigliamento

² FOGLIO, A. *Il marketing della moda, politiche e strategie di fashion marketing. Quinta edizione, 2015.*

³ Ibidem

all'arte, alla cultura e all'ambiente. Nel solo anno 2023, il mercato globale del settore moda ha registrato un giro d'affari stimato di 3 miliardi di dollari, con oltre 50 milioni di occupati, senza tener conto dei settori collegati. Un business che riguarda tutto il mondo e in particolar modo l'Italia con il suo importante marchio "made in Italy". "Nel 2021 il settore della moda si è confermato secondo per il numero di occupati, quasi 545 mila addetti e 61 mila imprese, con un fatturato vicino ai 93 miliardi e un export di quasi 68 miliardi" questo è quanto si evince da una ricerca presentata a Roma da Confindustria Moda⁴.

L'industria italiana del tessile ha chiuso il 2022 con un aumento del fatturato pari al +17,8% rispetto all'anno precedente⁵.

1.2 L'evoluzione della moda nelle tre rivoluzioni industriali

Nel corso degli anni, l'evoluzione della moda ha segnato il passaggio dalla sartoria artigianale alla produzione in serie nelle grandi fabbriche, e da un mercato caratterizzato da acquisti limitati e costosi da parte di pochi individui a un'ampia diffusione di acquisti di massa.

⁴ BEGHELLI, C., 2022. *Moda, 61 mila imprese e 93 miliardi di euro di fatturato nel 2021. Il sole 24 ore – Moda. Disponibile su: [https://www.ilsole24ore.com/art/moda-61mila-imprese-e-93-miliardi-euro-fatturato-2021-AEiA0HC]*.

⁵ Fashion network, *Tessile-abbigliamento verso un +9,4% di ricavi nel primo semestre – Disponibile su: [https://it.fashionnetwork.com/news/Tessile-abbigliamento-verso-un-9-4-di-ricavi-nel-primo-semestre,1532620.html]*.

Durante la prima rivoluzione industriale si assiste alla nascita della nuova industria tessile con fabbriche meccanizzate: viene sostituita la manodopera umana con i macchinari⁶. La seconda rivoluzione industriale apre le porte a quella che è chiamata produzione di massa; processo produttivo che ha come obiettivo la realizzazione in grandi volumi del medesimo bene, che insieme alla meccanizzazione, ha consentito l'incremento della produttività⁷. A partire dagli anni 60 gli stilisti iniziano ad offrire sul mercato capi di abbigliamento che si possono produrre in serie e a prezzi accettabili e quindi l'offerta è indirizzata anche al pubblico più giovane che fino a questo momento era escluso dall'alta moda. È durante questo periodo che nasce il Prêt-à-porter. Questo settore si contrappone all'haute couture, caratterizzato da capi di sartoria di alta moda⁸.

La terza rivoluzione industriale ha portato una progressiva digitalizzazione dei metodi produttivi. Questo cambiamento è reso possibile dall'emergere di molte tecnologie, software più pratici, nuove materie prime e nuovi materiali, nuovi processi di produzione e dal vasto numero di nuovi servizi introdotti grazie all'internet. La tecnologia digitale ha impattato su vari aspetti della moda, dalla progettazione e produzione all'esperienza di acquisto online, e ha reso possibile una

⁶ JIN, B.E., SHIN,D.D.,2021. *The power of 4th industrial revolution in the fashion industry: what, why, and how has the industry changed?*. Disponibile su: [<https://fashionandtextiles.springeropen.com/articles/10.1186/s40691-021-00259-4>].

⁷ Ibidem

⁸ Ibidem

comunicazione più immediata con i consumatori⁹. Questa fase ha visto l'affermarsi di modelli di business, come il fast fashion e l'e-commerce, che hanno permesso una produzione più veloce e flessibile. Inoltre, con l'avvento e la diffusione su vasta scala dei social media, come Instagram e Facebook, è cambiato anche il modo di fare marketing. In particolare, vi sono alcune principali trasformazioni e influenze che i social hanno avuto nel settore della moda¹⁰:

- Tendenze e ispirazioni: i social media sono diventati una fonte principale di ispirazione per gli amanti della moda. Gli utenti possono seguire account dedicati alla moda, vedere outfit di influencer e scoprire nuove tendenze in tempo reale;
- Condivisione di esperienze: i consumatori condividono le loro esperienze di acquisto, recensioni di prodotti e opinioni sui marchi attraverso i social media. Questo può influenzare le decisioni di acquisto di altri utenti;
- Comunicazione diretta con il pubblico: i social media hanno permesso alle aziende della moda di interagire direttamente con i propri clienti e seguaci, superando anche barriere spazio-temporali. Si tratta di spazi in cui le aziende possono condividere contenuti (ad esempio, promuovere prodotti, lanciare campagne pubblicitarie e mostrare le nuove collezioni), rispondere

⁹ Ibidem

¹⁰ RATTI, I. *Fashion Marketing, viaggio alla scoperta dei nuovi modi di fare shopping e dei meccanismi della moda 4.0. Prima edizione, 2019.*

ai commenti e ai messaggi diretti, ascoltare opinioni e i feedback dei consumatori. Gli influencer, in particolare, svolgono un ruolo significativo nel promuovere i marchi di moda attraverso le loro recensioni e pubblicazioni;

- Trasparenza e responsabilità: i social media hanno aumentato la trasparenza nell'industria della moda. Le aziende sono spesso sotto il controllo del pubblico e dei media, e questo ha portato a una maggiore responsabilità per quanto riguarda questioni come la sostenibilità, le condizioni dei lavoratori e le pratiche etiche.

1.3 La nascita di nuovi modelli di business

Oggi la vera sfida per le aziende è quella di assicurare ai consumatori una varietà dell'offerta, velocità e flessibilità dei processi e pertanto, per far fronte a questa, negli ultimi anni si sono sviluppati diversi modelli di business innovativi.

Il modello di business, si riferisce alle logiche attraverso le quali un'organizzazione genera, distribuisce e raccoglie valore. In altre parole, rappresenta l'insieme delle soluzioni organizzative e strategiche attraverso le quali un'impresa guadagna un vantaggio competitivo¹¹.

Vediamo qui di seguito alcuni di questi modelli.

¹¹ OSTERWALDER, A., CLARK, T., SMITH, A., PIGNEUR, Y., 2010. *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*.

Si indica con retail l'attività di vendita al dettaglio di prodotti direttamente ai consumatori finali. Questa è l'ultima tappa della catena di distribuzione, dove i prodotti vengono venduti per un uso personale.

Negli ultimi 10 anni in Italia sono 11.150 i negozi che hanno abbassato le saracinesche nel solo settore moda, come riportato da Giammaria Zanzini, presidente della Federazione Moda Italia-Confcommercio della provincia di Rimini¹². Questo declino può essere attribuito in parte alla crescente diffusione dell'e-commerce¹³ e al cambiamento nelle abitudini di acquisto dei consumatori. Gli acquirenti preferiscono sempre di più fare acquisti online. Secondo quanto riportato da Casaleggio nel 2022¹⁴, il consumo online nel settore della moda su scala globale ha raggiunto un volume di 871,2 miliardi di dollari, mentre in Europa il 42% del totale¹⁵, come riportato da Netcomm all'evento organizzato dal Consorzio

¹² ZANNINI, G., 2023. *Zanzini, Federmoda: "è di 11.150 negozi la perdita registrata in Italia in dieci anni nel solo settore moda"*. Disponibile su: [https://www.ascomrimini.it/rassegna_stamp/zanzini-federmoda-e-di-11-150-negozi-la-perdita-registrata-in-italia-in-dieci-anni-nel-solo-settore-moda/].

¹³ Il primo sito e-commerce nasce nel 1991 e non era altro che un catalogo che dava la possibilità di fare transazioni online. Nel 1995, Jeff Bezos ha introdotto Amazon, che ha rivoluzionato la scena mondiale dell'e-commerce. Amazon ha creato un ambiente di comunicazione e marketing orientato al cliente, offrendo una vasta gamma di prodotti e servizi che soddisfano le esigenze e i desideri dei consumatori. Nel campo della moda nel 2021 nasce Amazon fashion che consente di ricevere i prodotti preferiti senza costi di spedizione, di provarli e pagare solo ciò che si vuole tenere restituendo il resto.

¹⁴ Casaleggio Associati, 2023. *Ecommerce Italia 2023 - Senza innovazione, non c'è crescita* Disponibile su: < <https://www.ecommerceitalia.info/focus/rapporto-e-commerce-in-italia-2023/>>.

¹⁵ Di redazione. 2023. *Fashion shopping, nel 2022 gli acquisti online sono il 42%*. Disponibile su: [<https://www.pambianconews.com/2023/09/29/fashion-shopping-nel-2022-gli-acquisti-online-sono-il-42-385072/>].

del Commercio Digitale. In particolare, i vantaggi per i consumatori appaiono essere i seguenti:

- Comodità di fare acquisti direttamente da casa propria;
- Possibilità di avere una panoramica generale dei prodotti presenti nello store, aspetto che nei negozi fisici non è sempre immediato;
- Prezzi inferiori rispetto a quelli presenti in negozio e possibilità di confrontare il prezzo di un prodotto tra diversi siti e scegliere quello più conveniente;
- Possibilità di acquistare capi di abbigliamento anche da altre parti del mondo.

Anche dalla parte delle aziende vi sono vantaggi, quali ad esempio:

- La possibilità di raggiungere un maggior numero di clienti;
- La possibilità di vendere anche al di fuori dei confini nazionali;
- Vendita 24h su 24, 7 giorni su 7 e quindi eliminare i vincoli dovuti all'assunzione di personale per un determinato orario alla settimana;
- Minori costi in quanto la gestione e la manutenzione di un sito online è meno oneroso rispetto a quello dei tradizionali canali di distribuzione.

Ciò rappresenta una sfida per i negozi fisici, che devono trovare modi per rimanere rilevanti e attraenti per i consumatori, anche attraverso strategie omnicanale che combinano esperienze online e offline.

In conclusione, mentre il settore della moda affronta sfide dovute alla crescente presenza dell'e-commerce, i negozi tradizionali stanno cercando modi per adattarsi e offrire un valore aggiunto ai clienti. L'evoluzione degli store tradizionali è un requisito per rimanere competitivi nell'attuale panorama del commercio al dettaglio.

Un altro nuovo modello di business emergente è il Fast Fashion, noto anche come "moda veloce" e si basa sulla produzione di collezioni di moda a ritmo accelerato e con cicli di vendita rapidi. Questo approccio consente ai marchi di rispondere rapidamente alle ultime tendenze e alle richieste dei consumatori, offrendo prodotti accessibili a livello di prezzo e seguendo uno stile di vita veloce e dinamico¹⁶.

Il modello di business della Fast Fashion si basa sulla riduzione dei tempi di produzione e distribuzione. Mentre la moda tradizionale aderisce al ciclo annuale delle stagioni, la fast fashion accelera questi cicli, riducendoli a periodi più brevi, solitamente compresi tra 4 e 6 settimane. Questo approccio consente ai rivenditori di introdurre più frequentemente nuove collezioni durante lo stesso arco temporale, mantenendo un flusso continuo di stagioni di acquisto¹⁷.

Nell'obiettivo strategico delle imprese del pronto – moda è centrale la logica pull. Queste aziende adottano un approccio che si basa sull'analisi e sull'interpretazione

¹⁶ RATTI, I. *Fashion Marketing, viaggio alla scoperta dei nuovi modi di fare shopping e dei meccanismi della moda 4.0. Prima edizione, 2019.*

¹⁷ HINES, T., BRUCE, M. *Fashion Marketing: Contemporary Issues. Prima edizione, 2001.*

delle risposte del mercato alle collezioni delle principali case di moda. In pratica, monitorano attentamente la moda e le preferenze dei consumatori rispetto alle ultime tendenze della moda. Successivamente agiscono durante la stagione di vendita, introducendo sul mercato piccoli lotti di linee di prodotto che sono stilisticamente rielaborate in modo originale¹⁸.

Se quelli esposti fino a questo punto sono i vantaggi di questo modello di business, è necessario esaminare anche gli aspetti negativi. Innanzitutto, il basso costo dei prodotti delle aziende fast fashion è la maggior parte delle volte ottenuto attraverso la minimizzazione dei costi di produzione, compresi i salari dei lavoratori. Le condizioni di lavoro possono essere precarie, come lunghe ore di lavoro, bassi salari e mancanza di diritti e sicurezza sul posto di lavoro. Il Fast Fashion è stato oggetto di numerose critiche, poiché porta a violazioni dei diritti umani e sfruttamento della manodopera. Un altro problema di questo modello è l'impatto ambientale in quanto la produzione di abbigliamento veloce spesso non tiene conto dei danni creati all'ambiente. L'uso di pesticidi nelle coltivazioni di fibre tessili, l'applicazione di coloranti tossici o sostanze dannose durante il processo di tintura, e lo scarico incontrollato di sostanze chimiche nei fiumi possono causare gravi danni all'ambiente. Questi impatti possono includere l'inquinamento dell'acqua e del

¹⁸ VONA, R. *Modelli di management e dinamiche competitive nel sistema moda: il caso Zara*

suolo, danni alla biodiversità e gravi conseguenze sulla salute umana¹⁹. Nonostante le crescenti preoccupazioni ambientali e sociali associate al settore del Fast Fashion, la domanda di abbigliamento alla moda e conveniente continua ad aumentare. Attualmente, il mercato del Fast Fashion è valutato a oltre 120 miliardi di dollari su scala globale, secondo le analisi condotte dalla società Statista e la previsione di un aumento di detto mercato a oltre 184 miliardi di dollari indica un ulteriore potenziale di crescita a livello mondiale²⁰.

Nel corso degli ultimi cinque anni, il colosso cinese Shein, ha conquistato l'industria del fast fashion grazie alla sua capacità di cogliere le tendenze del momento e di lanciare sul mercato nuovi capi a una velocità impressionante. Secondo i dati di Bloomberg Second Measure²¹, la quota di mercato di Shein nelle vendite di prodotti fast fashion negli Stati Uniti è cresciuta dal 12% nel 2020.

Solamente tra il 1 gennaio e il 22 agosto 2023, l'app di Shein è stata scaricata ben 175 milioni di volte in tutto il mondo (fig. 1). Entro il 2025 l'azienda ha l'obiettivo ambizioso di raggiungere un fatturato di 60 miliardi di dollari, mentre le stime

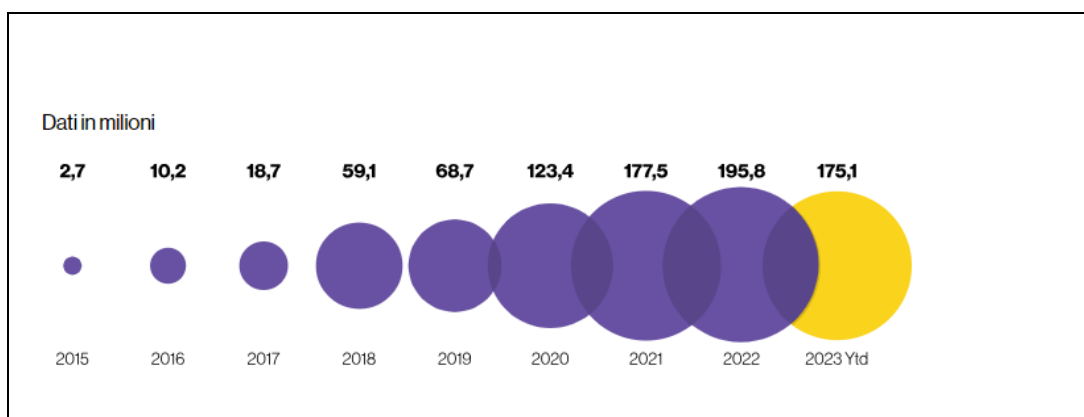
¹⁹ Cos'è il fenomeno del Fast Fashion e su cosa si basa. *Disponibile su:* [https://quifinanza.it/green/fast-fashion-significato-pro-contro/523914/#Fast_fashion_i_pro].

²⁰ GENNARI, C., 2023. *Shein, Temu e gli altri: la corsa al ribasso della moda veloce.* *Disponibile su:* [<https://lab24.ilsole24ore.com/fast-fashion-crescita-accuse-sostenibilita/>].

²¹ PERRI, J., 2023. *Shein holds largest U.S. fast fashion market share.* *Disponibile su:* [<https://secondmeasure.com/datapoints/fast-fashion-market-share-us-consumer-spending-data-shein-hm-zara/>].

indicano la previsione di coinvolgere ben 261 milioni di consumatori nello stesso periodo²².

Figura 1. I download globali dell'app Shein



Fonte: Statista (2023)

Questa rapida ascesa di Shein ha tuttavia suscitato polemiche, soprattutto in relazione alle condizioni di lavoro e alle preoccupazioni ambientali.

Un altro modello di business emerso negli ultimi anni è il “See Now, Buy Now” che significa “vedi ora, compra ora”. Questo risponde ai desideri dei consumatori di avere immediatamente gli articoli che vedono presentati durante eventi di moda o attraverso piattaforme online. Questo modello si allontana dal tradizionale modello “See Now, Buy Later” in cui gli articoli presentati durante sfilate o eventi di moda diventano disponibili per l’acquisto solo diversi mesi dopo²³.

²² GENNARI, C., 2023. *Shein, Temu e gli altri: la corsa al ribasso della moda veloce*. Disponibile su: [<https://lab24.ilsole24ore.com/fast-fashion-crescita-accuse-sostenibilita/>].

²³ RATTI, I. *Fashion Marketing, viaggio alla scoperta dei nuovi modi di fare shopping e dei meccanismi della moda 4.0*. Prima edizione 2019.

Un esempio di questo modello di business è quello di Dolce & Gabbana che nel 2020 ha avviato il progetto "DG Digital Show", una serie di sfilate online che rendono immediatamente disponibili all'acquisto i capi presentati sulla passerella²⁴. Il cambiamento climatico e le preoccupazioni ambientali stanno evidenziando la necessità di riconsiderare profondamente il nostro modello di consumo, e ciò si applica anche al settore della moda, il quale è responsabile di una quota tra il 4% e il 15% delle emissioni globali di CO₂²⁵. L'adozione dell'economia circolare è essenziale per affrontare le sfide ambientali e sociali associate all'industria della moda²⁶. L'economia circolare è un approccio che ha come obiettivo quello di ridurre al minimo gli sprechi e massimizzare l'efficienza delle risorse attraverso la riutilizzazione, il riciclo e la riparazione²⁷. I principi dell'economia circolare applicati alla moda si concretizzano principalmente in tre fattori fondamentali. Il primo consiste nel creare prodotti destinati a una maggiore longevità o che utilizzino materiali riciclati come componente primaria. Il secondo consiste nello sviluppo e nell'espansione dell'impiego di tecnologie che agevolino processi produttivi sostenibili, concentrandosi in particolare sul riciclo. Per poter far fronte

²⁴ CARUCCIO, M., 2020. *Dolce&Gabbana presenta serie di sfilate 'see now-buy now'*. Disponibile su: [<https://www.pambianconews.com/2020/11/16/dg-lancia-serie-di-sfilate-see-now-buy-now-304788/>].

²⁵ ORLANDO, V. E., 2023. *L'industria della moda può diventare sostenibile?* Disponibile su: [https://www.repubblica.it/green-and-blue/2023/03/31/news/industria_moda_sostenibilita_fast_fashion-391150356/].

²⁶ Ibidem

²⁷ Ibidem

alle problematiche prima citate vi è anche un altro pilastro dell'economia circolare che si basa sul fare in modo che i capi vengano sfruttati fino in fondo prima di arrivare alla "discarica". È interessante notare come l'azienda The Paac in Italia, stia adottando modelli di business innovativi basati sull'economia circolare e sulla condivisione. Questa funziona secondo il modello dello *sharing* ovvero della condivisione. Il cofondatore di The Paac ha pensato di offrire ai clienti degli abbonamenti: pagando una quota mensile si può ricevere un determinato numero di capi di marca per utilizzarli liberamente per un mese. Al termine del periodo di noleggio, gli abiti vengono restituiti e sostituiti con altri pezzi. Nel caso in cui il cliente si sia affezionato a un particolare capo, ha l'opportunità di acquistarlo a prezzi agevolati²⁸. Questo approccio non solo riduce gli sprechi di abbigliamento ma offre anche ai consumatori un modo più sostenibile e flessibile di godere della moda.

²⁸ ORLANDO, V. E., 2023. *L'industria della moda può diventare sostenibile? Disponibile su: [https://www.repubblica.it/green-and-blue/2023/03/31/news/industria_moda_sostenibilita_fast_fashion-391150356/].*

CAPITOLO 2

IL FASHION MARKETING

2.1 Definizione del fashion marketing

Il marketing è una disciplina molto versatile che trova applicazione in un gran numero di contesti e settori. Questi includono non soltanto il marketing industriale e quello dei servizi, ma anche il marketing turistico, il marketing della moda e tanti altri²⁹.

L'epoca in cui la moda imponeva le sue tendenze al consumatore è ormai passata. Attualmente, l'industria si sta dirigendo verso una mentalità più orientata al consumatore, dove i produttori sono chiamati a rispondere alle esigenze e alle preferenze di un pubblico sempre più consapevole³⁰. Il consumatore moderno è informato, desidera prodotti che rispecchino i suoi valori e si preoccupa di temi come la sostenibilità, l'inclusività e l'etica aziendale. Le aziende di moda, per rimanere rilevanti e competitive, devono ascoltare il feedback dei consumatori, adottare pratiche sostenibili e avere la capacità della diversità nella rappresentazione e nella produzione³¹.

Il fashion marketing è una branca specifica del marketing che si focalizza sull'industria della moda. Il suo principale obiettivo è quello di porre in essere

²⁹ FOGLIO, A. *Il marketing della moda, politiche e strategie di fashion marketing. Quinta edizione, 2015.*

³⁰ Ibidem

³¹ Ibidem

strategie efficaci in questo specifico contesto a partire da un'analisi approfondita delle tendenze che riguardano l'abbigliamento e gli accessori³².

È dunque necessario raccogliere tutte le informazioni e i dati necessari, rispondendo alle seguenti domande: quali linee di prodotti dovrebbero essere proposte nelle diverse stagioni, introdotte sul mercato ed effettivamente prodotte? In quali mercati e segmenti di vendita dovrebbero essere indirizzate? Quali standard qualitativi dovrebbero caratterizzare i prodotti? A quali prezzi dovrebbero essere venduti i prodotti? Attraverso quali canali dovrebbe avvenire la vendita? Come superare i concorrenti? La risposta a questi interrogativi consente di elaborare strategie per la pianificazione delle attività che riguardano produzione, styling, lancio, vendita, distribuzione, comunicazione, promozione e ricerca di nuovi prodotti³³.

Il fashion marketing interviene dunque a diversi livelli³⁴:

- A livello produttivo: in questa fase, l'obiettivo è ottimizzare l'uso dei fattori produttivi per migliorare la redditività³⁵. Il fashion marketing deve identificare le preferenze dei consumatori, generare idee di prodotto che rispondano a queste preferenze, e quindi accelerare il processo di produzione in modo tale da adattarsi ai brevi cicli di vita della moda. La

³² Significato di fashion marketing. Disponibile su: [<https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/fashion-marketing/>].

³³ FOGLIO, A. *Il marketing della moda, politiche e strategie di fashion marketing*. Quinta edizione, 2015

³⁴ Ibidem

³⁵ La redditività è la capacità di un'azienda di generare ricchezza tramite la sua gestione in un determinato periodo temporale

tempestività è essenziale per soddisfare le imprevedibili richieste del mercato e rimanere rilevanti nel settore della moda;

- A livello di mercato; il fashion marketing si concentra sull'ottimizzare la distribuzione dei prodotti e sul raggiungere i consumatori. Inoltre, nel momento in cui i consumatori interagiscono con i prodotti, il fashion marketing ha un ruolo fondamentale nell'indirizzarli verso il soddisfare i loro bisogni.

2.2 Le funzioni del fashion marketing

Il ruolo del fashion marketing è quello di comprendere la domanda attraverso un monitoraggio continuo del mercato, consentendo così all'azienda, orientata al marketing, di creare risposte adeguate e mirate alle esigenze dei consumatori³⁶.

Nello specifico, il fashion marketing a seconda delle diverse dinamiche della domanda avrà diversi ruoli³⁷:

- Domanda negativa: Quando si affronta una domanda negativa, il fashion marketing si impegna a cambiare la percezione che il consumatore ha del prodotto, del brand o dell'azienda. Questo può coinvolgere strategie di comunicazione che evidenzino i punti di forza del prodotto, del brand o

³⁶ Significato di fashion marketing. Disponibile su: [<https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/fashion-marketing/>]

³⁷ FOGLIO, A. *Il marketing della moda, politiche e strategie di fashion marketing*. Quinta edizione, 2015

dell'azienda. Ad esempio, se un certo stile di moda ha ricevuto recensioni negative, il fashion marketing può concentrarsi su nuovi attributi³⁸ positivi per cambiare questa tendenza;

- Domanda assente: nel caso di una domanda assente, il fashion marketing assume il ruolo di generatore di interesse e desiderio. Questo può avvenire attraverso campagne pubblicitarie, collaborazioni con influencer o eventi di moda che mostrano i prodotti;
- Domanda nascosta: quando c'è una domanda nascosta il fashion marketing si concentra sullo sviluppo di prodotti che rispondono a esigenze già presenti, ma forse non ancora chiaramente espresse dai consumatori. Questo potrebbe implicare la creazione di linee di prodotti innovativi;
- Domanda incerta: se la domanda è incerta, il fashion marketing cerca di rafforzarla. Ciò può coinvolgere strategie di marketing dinamico, come offerte speciali limitate nel tempo, anticipazioni di nuove collezioni o eventi esclusivi.

Le funzioni attribuite al fashion marketing possono essere sintetizzate in³⁹:

- Funzione d'analisi e ricerca: il marketing svolge un ruolo importante nella raccolta e nell'analisi di dati di mercato. Questo include la segmentazione

³⁸ Gli attributi sono gli aspetti distintivi di un prodotto che contribuiscono a creare il suo valore e giocano un ruolo fondamentale nel determinare la posizione sul mercato

³⁹ FOGGIO, A. *Il marketing della moda, politiche e strategie di fashion marketing. Quinta edizione, 2015*

del mercato, la comprensione del comportamento del consumatore, la valutazione della concorrenza e l'analisi della domanda e dell'offerta. Queste informazioni sono importanti per prendere delle decisioni informate;

- Funzione di sviluppo prodotto: il marketing è alla base del processo di creazione di nuovi prodotti e collezioni;
- Funzione di distribuzione e vendita: il marketing si occupa della logistica e dell'individuazione dei canali distributivi più efficaci;
- Funzione d'animazione e promozione: il marketing è responsabile di stimolare la domanda attraverso strategie di prodotto, prezzo, distribuzione e comunicazione. La promozione è fondamentale per attirare l'attenzione dei consumatori e generare interesse per i prodotti;
- Funzione d'organizzazione: il marketing coordina tutte le attività aziendali legate alla creazione, produzione, distribuzione, vendita e promozione dei prodotti.

L'importanza di queste funzioni è marcata dal fatto che il mercato della moda è caratterizzato da cambiamenti rapidi e continui. Solo attraverso un marketing completo è possibile adattarsi in modo veloce e gestire le sfide del mercato in modo efficace.

2.3 L'approccio di marketing dell'impresa fashion

L'approccio di marketing di un'impresa del fashion rappresenta l'insieme delle scelte strategiche mediante le quali un'azienda punta a realizzare gli obiettivi prefissati nel contesto del mercato di moda⁴⁰.

Per ottenere i risultati desiderati, le aziende devono essere in grado di migliorare il valore del proprio prodotto o servizio per differenziarsi dai concorrenti. Per riuscire a fare questo è necessario adottare l'approccio del marketing mix, un insieme di attività e decisioni che un'azienda implementa per sviluppare un piano di marketing strategico efficiente e adeguato. Il marketing mix si basa sul modello delle "4P": product, price, place, promotion.

Inoltre, per essere efficaci sul mercato è necessario fare attenzione ad alcuni elementi tra cui⁴¹:

- **Conoscenza del settore:** è fondamentale comprendere il contesto in cui l'azienda opera. Questo implica analizzare la concorrenza, le tendenze di mercato, i cambiamenti nei comportamenti dei consumatori e altri fattori che possono influenzare le decisioni di acquisto. L'azienda studia il consumatore attraverso le ricerche di mercato. Con la ricerca, si acquisisce un potente strumento per esplorare a fondo il mercato, compresi i

⁴⁰ Foglio, A. *Il marketing della moda, politiche e strategie di fashion marketing. Quinta edizione, 2015*

⁴¹ Ibidem

comportamenti del consumatore e le sue richieste. La ricerca è fondamentale per chi si occupa dell'offerta di moda, poiché coloro che riescono a comprendere in modo più approfondito, tempestivo e preciso le dinamiche del mercato ottengono un maggior vantaggio competitivo.

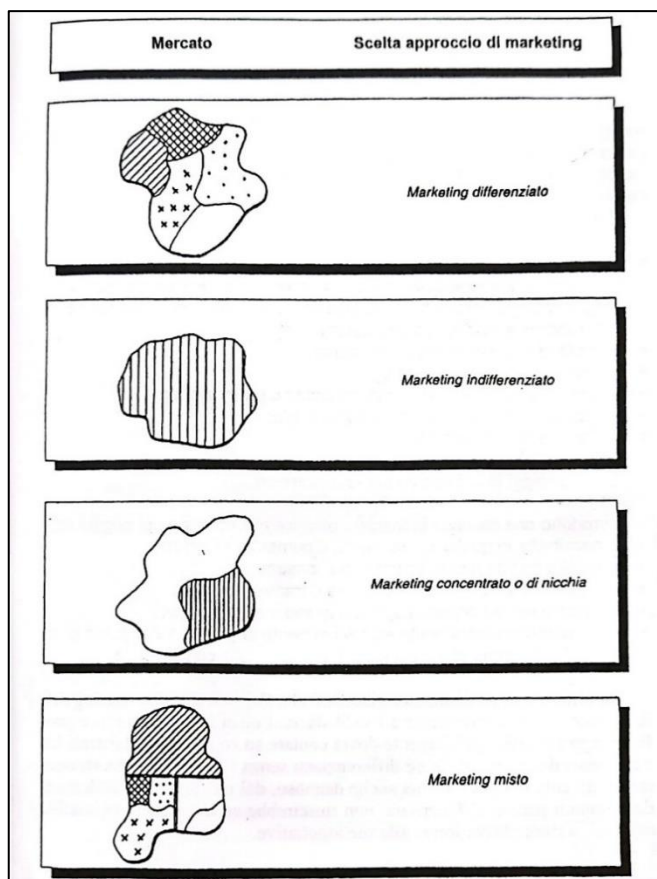
- Trade marketing: questo si riferisce alle attività di marketing dirette ai canali distributivi. Capire come funzionano i canali di distribuzione e come influenzare i rivenditori è fondamentale per il successo delle strategie di marketing.
- Conoscenza del mercato: capire i bisogni, i desideri, e i comportamenti dei consumatori è fondamentale. Questa comprensione consente di creare messaggi di marketing mirati, personalizzare le offerte e costruire relazioni a lungo termine con i clienti, ovvero fidelizzare il cliente. La fidelizzazione della clientela (customer loyalty) è un obiettivo centrale per un'organizzazione orientata al marketing (marketing oriented). Questo obiettivo ha lo scopo di instaurare una relazione continua e duratura con i clienti. Questo processo è guidato dalla costante ricerca della soddisfazione dei bisogni, desideri e aspettative della clientela⁴². I prodotti o servizi offerti devono rispondere alle esigenze e alle aspettative dei consumatori.

⁴² Loyalty: Definizione di Loyalty su Glossario Marketing. Disponibile su: [<https://www.glossariomarketing.it/significato/loyalty/>].

Un'adeguata ricerca e sviluppo è essenziale per creare offerte che siano competitive, innovative e in grado di distinguersi sul mercato.

L'approccio di marketing può essere differenziato, indifferenziato, mirare a servire una nicchia di mercato o misto (si veda Figura 2).

Figura 2. Possibili approcci di marketing



Fonte: FOGLIO, A. Il marketing della moda, politiche e strategie di fashion marketing. Quinta edizione, 2015

Il marketing differenziato o segmentato si caratterizza per il suo obiettivo di entrare in diverse fasce di mercato mediante la proposta di più prodotti⁴³. Segmentare il mercato implica la suddivisione in unità distinte, cioè il creare target specifici. Queste unità vengono poi raggruppate in base a variabili specifiche, come caratteristiche sociali, economiche, formando così i cosiddetti segmenti⁴⁴. In altre parole, il marketing differenziato ha come obiettivo quello di soddisfare in modo mirato le esigenze di questi diversi segmenti attraverso una varietà di prodotti e strategie adattate alle caratteristiche specifiche di ciascuno di essi. Può essere segmentata sia la domanda che l'offerta. Dalla parte dell'offerta abbiamo:

- Alta moda: caratterizzata dalla creazione di prodotti unici con un valore elevato. Questo segmento si distingue per una produzione sartoriale. La clientela è limitata, comprendendo pochissimi clienti privilegiati⁴⁵;
- Prêt-a-Porter: comprende i vestiti pronti per essere indossati e disponibili in taglie standard, destinati al mercato di massa. Sono collezioni progettate per essere accessibili a tutti⁴⁶;
- Abbigliamento Uomo
- Abbigliamento donna

⁴³ FOGLIO, A. *Il marketing della moda, politiche e strategie di fashion marketing. Quinta edizione, 2015*

⁴⁴ FERRERO, G. *Marketing e creazione del valore. Seconda edizione, 2018.*

⁴⁵ FOGLIO, A. *Il marketing della moda, politiche e strategie di fashion marketing. Quinta edizione, 2015*

⁴⁶ Ibidem

- Abbigliamento bambino/bambina: abbigliamento, calzature e accessori rivolti a bambini e neonati;
- Abbigliamento casual e sportivo: comprende abbigliamento destinato ad essere usato per attività sportive, ma spesso indossati anche a scopo casual;
- Accessori: comprende borse, scarpe, cinture e gioielli.

Dalla parte delle domanda ci sono 2 livelli, il livello trade e il livello consumer.

1. Per quanto riguarda il primo si possono distinguere:

- Ingrosso, che comprende gli intermediari commerciali che acquistano le merci direttamente dai produttori. Successivamente rivendono questi prodotti ai dettaglianti⁴⁷;
- Dettaglio, dove sono compresi gli intermediari commerciali che vendono beni e servizi direttamente ai clienti finali. Questi dettaglianti acquisiscono il diritto di proprietà sui prodotti dai grossisti o direttamente dalle imprese di produzione⁴⁸.

2. Per quanta riguarda il secondo si possono distinguere:⁴⁹

- Pioneer: sono attenti alle nuove proposte, cercano di differenziarsi e acquistano i prodotti prima che questi siano popolari

⁴⁷ FERRERO, G. *Marketing e creazione del valore. Seconda edizione, 2018.*

⁴⁸ Ibidem

⁴⁹ FOGLIO, A. *Il marketing della moda, politiche e strategie di fashion marketing. Quinta edizione, 2015*

- Opinion leader: hanno grande seguito e sono coloro che sono incaricati di promuovere i prodotti che indossano;
- Innovatori: ricercano capi unici nelle boutique che visitano e normalmente vestono capi insoliti;
- Follower: coloro che seguono questa modalità di approccio accettano la moda solo dopo che è stata lanciata imitando i consumatori pionieri e innovatori che ne hanno sperimentato per primi l'accettazione. Anche se il prezzo che pagano rimane elevato, è comunque inferiore rispetto a quello affrontato nella fase iniziale di lancio;
- Moda-dipendenti: sono dotati di risorse finanziarie e quindi acquistano di tutto senza però confrontare l'offerta. Per loro la valutazione approfondita delle opzioni disponibili ha un ruolo marginale;
- Passivi: sono individui che si lasciano influenzare da qualsiasi proposta, senza però capirne l'importanza;
- Di massa: la maggioranza dei consumatori accetta il prodotto quando quest'ultimo ha raggiunto la fase di maturità; il prezzo anche se ancora alto resta abbordabile;
- Ritardatari: a causa di limitate risorse finanziarie, questi consumatori non potevano permettersi l'acquisto di un determinato capo in un primo

momento. Quando il prodotto, ormai fuori dalla moda, diventa accessibile, decidono di acquistarlo.

A livello promozionale, si sviluppano messaggi differenziati destinati a ciascuna tipologia di pubblico. Ogni comunicazione è apposta progettata per riflettere i vantaggi e benefici che ciascun segmento di clientela si aspetta di ottenere dall'acquisto del prodotto o dall'utilizzo del servizio.

Uno degli svantaggi del marketing differenziato sono i costi: nonostante l'azienda può generare volumi di vendita elevati, si trova anche a sostenere spese maggiori sia in termini di progettazione, produzione e gestione dei prodotti, sia in termini di comunicazione pubblicitaria. Inoltre, una diversificazione enorme dei beni o dei servizi offerti può portare a una percezione confusa dell'identità del marchio, rischiando di generare confusione tra gli utenti⁵⁰.

Un approccio di marketing indifferenziato si basa sull'offerta di un prodotto o servizio standard e poco differenziato, diretto al mercato di consumatori senza distinzioni specifiche⁵¹. L'azienda che adotta questa tipologia di strategia è un'azienda orientata alla produzione, ovvero si concentra principalmente sul processo produttivo ed è poca attenta al target e al cliente. Il marketing

⁵⁰ FOGLIO, A. *Il marketing della moda, politiche e strategie di fashion marketing. Quinta edizione, 2015*

⁵¹ *Ibidem*

indifferenziato può portare a economie di scala⁵² e costi di produzione inferiori rispetto al marketing differenziato, ma può anche comportare il rischio di non soddisfare le esigenze di segmenti di mercato più specifici.

L'approccio di marketing concentrato o di nicchia è una strategia che si focalizza su un segmento di mercato ben definito anziché cercare di conquistare l'intero mercato⁵³. Questa strategia implica una profonda comprensione delle esigenze e dei desideri specifici di un gruppo dei consumatori particolare, noto come "nicchia di mercato". Questo approccio si caratterizza per tre elementi fondamentali: il prezzo, la qualità e il personal selling⁵⁴: un aumento sia del livello qualitativo che del prezzo del prodotto richiede un approccio specializzato. Tale strategia è comune nelle piccole imprese nel settore dell'abbigliamento, le quali traggono un notevole vantaggio competitivo dalla loro specializzazione. La presenza di risorse limitate ed essere distintivi in un particolare segmento di mercato, sono le condizioni che portano un'azienda a scegliere questo tipo di approccio.

Il fashion marketing può altresì adottare in modo simultaneo diverse strategie di approccio di mercato, configurandosi così come una forma di marketing di tipo misto.

⁵² Le economie di scala si verificano quando l'aumento della quantità prodotta di un bene o servizio porta a una diminuzione del costo medio di produzione distribuendo i costi fissi su un maggior numero di prodotti.

⁵³ FOGLIO, A. *Il marketing della moda, politiche e strategie di fashion marketing. Quinta edizione, 2015*

⁵⁴ FOGLIO, A. *Il marketing della moda, politiche e strategie di fashion marketing. Quinta edizione, 2015*

CAPITOLO 3

IL CASO ZARA

3.1 Storia dell'azienda

Zara è una delle aziende di moda più importanti a livello internazionale e fa parte del gruppo Inditex, uno dei principali gruppi mondiali nel settore della moda fondato da Amancio Ortega, riconosciuto come uno degli uomini più ricchi del mondo⁵⁵.

Inditex si impegna in diverse attività nell'ambito tessile, coprendo l'intero ciclo produttivo, dalla progettazione, alla realizzazione e distribuzione⁵⁶. Ciascun brand appartenente a Inditex tra cui Zara, Pull & Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home e Uterqüe, ha un proprio di stile unico e si rivolge a specifici segmenti di mercato.

La storia di Inditex è collegata a quella del suo fondatore Amancio Ortega Gaona, nato nel 1936 a Busdongo de Arbas⁵⁷. La sua infanzia e i primi anni dell'adolescenza li ha trascorsi in questa piccola cittadina. All'età di 14 anni si trasferisce con la sua famiglia a La Coruña dove inizia la sua carriera come fattorino presso la camiceria Gala per poi passare a lavorare alla merceria La Maja, entrambe

⁵⁵ Zara Azienda. Disponibile su: [<https://www.zara.com/it/it/z-azienda-corp1391.html?v1=2313140>].

⁵⁶ BADIA, E. *Zara: come si confeziona il successo. Seconda edizione, 2017.*

⁵⁷ BLANCO, X. R., SALGADO, J. *Amancio Ortega, de cero a Zara: el primer libro de investigación sobre el imperio Inditex. Prima edizione, 2004.*

realità importanti del posto⁵⁸. Nella merceria La Maja, Ortega si occupa della consegna di camicie, giacche e cappotti a imprenditori e persone importanti. È in quel momento che Ortega si rende conto che vendere direttamente ai clienti eliminando i costi dei distributori può essere vantaggioso per l'azienda produttrice. Comprende anche che molte persone desideravano indossare capi alla moda anche se non potevano permettersi stilisti di lusso.

All'interno del negozio La Maja acquisisce le conoscenze fondamentali sui tessuti e nel 1963 apre insieme alla moglie una propria attività di manifattura tessile. Nasce così GOA specializzata nella produzione di vestaglie⁵⁹.

La svolta nella sua carriera imprenditoriale avviene quando capisce che imitare le collezioni dei grandi marchi gli avrebbe permesso di produrre abiti di bassa qualità, ma ad un prezzo conveniente rendendoli accessibili a tutti.

Negli anni che vanno dal 1963 al 1974 l'attività di Ortega subisce una notevole crescita. In questo periodo prende la decisione di chiamare la sua linea di prodotti "Zorba", ma esistendo già un'attività con quella denominazione, decide di mantenere solo le lettere ZRA e creare così l'appellativo Zara⁶⁰.

Nel 1975 viene inaugurato il primo punto vendita Zara in una strada di La Coruña⁶¹. Il negozio offriva una varietà di prodotti, tra cui abbigliamento per donna, uomo e

⁵⁸ BADIA, E. *Zara: come si confeziona il successo. Seconda edizione, 2017.*

⁵⁹ <https://www.inditex.com/itxcomweb/es/grupo/historia>

⁶⁰ BADIA, E. *Zara: come si confeziona il successo. Seconda edizione, 2017.*

⁶¹ SCOZZESE, A. *Supply chain management e competitività nel fast fashion. Prima edizione, 2012.*

bambino. I capi avevano una qualità media e un prezzo medio basso, quindi, rispondeva perfettamente al desiderio di Ortega di rendere la moda accessibile a tutti. Per attirare i clienti il fondatore aveva implementato una campagna pubblicitaria diversa dal solito: riempì la vetrina del negozio di polli e conigli.

Fin dall'inizio Ortega adotta la strategia dell'integrazione verticale⁶², cioè una strategia aziendale in cui tutte le fasi della produzione sono gestite all'interno della stessa impresa o gruppo⁶³.

Nel 1984 viene aperto il primo centro logistico con una superficie di 10.000 metri quadrati ad Arteixo e nel 1985 viene fondata Inditex⁶⁴.

A partire da quel momento, Ortega inizia a costruire il suo impero nel settore della moda, un percorso che lo condurrà a diventare l'uomo più ricco della Spagna. Al momento, occupa il primo posto, in Spagna, nella classifica stilata dalla rivista Forbes "The World's Billionaires", con un patrimonio stimato in oltre 77 miliardi di dollari⁶⁵.

⁶² L'azienda implementa una strategia di integrazione verticale ascendente quando gestisce internamente le nuove attività fin dalle fasi iniziali essenziali per la produzione di un prodotto. Diversamente, adotta una strategia di integrazione verticale discendente quando gestisce internamente le fasi conclusive di fabbricazione di un prodotto, ovvero dall'assemblaggio fino alla messa in commercio del prodotto finito.

⁶³ SILVESTRELLI, S., BELLAGAMBA, A. *Fattori di competitività dell'impresa industriale*. 2017.

⁶⁴ BADIA, E. *Zara: come si confeziona il successo*. Seconda edizione, 2017.

⁶⁵ World's Billionaires List, The Richest in 2023. Disponibile su: [<https://www.forbes.com/billionaires/>].

L'inaugurazione nel 1988 del primo negozio Zara al di fuori della Spagna, a Porto, rappresenta l'avvio dell'espansione internazionale del gruppo Inditex⁶⁶. Successivamente nel 1990 si ha l'apertura di negozi sia a New York che a Parigi. A partire dagli anni Novanta, il gruppo ha avviato un processo di ampliamento della sua presenza sul mercato, introducendo una varietà di marchi nel suo portafoglio tra cui Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka e Stradivarius⁶⁷.

Nel 1992, Zara ha ampliato la sua offerta introducendo Zara Kids, all'interno dei negozi della catena, una linea di abbigliamento destinata ai bambini. Oltre alla linea principale di abbigliamento femminile, Zara ha introdotto Zara Man, rivolta al pubblico maschile. Questo ha permesso al marchio di servire una più ampia base di clienti. Inoltre, per diversificare ancora di più il suo portfolio, Zara ha introdotto Zara Home, che offre una vasta gamma di prodotti per la casa inclusi arredamenti e accessori. Infine, ha aggiunto una linea di profumi e accessori, come borse, scarpe e cinture, rivolta sia al pubblico maschile che femminile⁶⁸.

Nel 2001, viene lanciato sul mercato Oysho, una catena di lingerie, e nello stesso anno Inditex viene quotata alla Borsa di Madrid.

⁶⁶ SCOZZESE, A. *Supply chain management e competitività nel fast fashion*. Prima edizione, 2012.

⁶⁷ <https://www.inditex.com/itxcomweb/es/grupo/historia>

⁶⁸ SCOZZESE, A. *Supply chain management e competitività nel fast fashion*. Prima edizione, 2012.

Nel 2003, il gruppo ha ampliato ulteriormente la sua presenza lanciando Zara Home, una catena specializzata nella vendita di prodotti per la casa, tra cui arredi, tessuti e accessori.

Tra il 2007 e il 2017 i marchi appartenenti al gruppo iniziarono il loro percorso di commercio online diventando così un punto di riferimento per le persone⁶⁹.

La presenza globale di Inditex, con attività, nel 2022, in 213 mercati, oltre 5.800 punti vendita, un organico di oltre 164.997 dipendenti, un utile netto di 4.130 milioni di euro e vendite pari a 32.569 milioni di euro dimostra l'ampio successo e la diffusione del gruppo a livello mondiale nel settore della moda⁷⁰.

3.2 Modello strategico

Dopo aver esaminato la storia di Inditex e la nascita di Zara, concentriamoci ora sul particolare modello strategico adottato da quest'ultima.

L'idea di fondo di Zara è la democratizzazione della moda, cioè rendere la moda accessibile a tutti, offrendo prodotti in linea con i trend e di qualità, ma a prezzi accessibili.

⁶⁹ <https://www.inditex.com/itxcomweb/es/grupo/historia>

⁷⁰ https://static.inditex.com/annual_report_2022/pdf/Memoria-anual-grupo-inditex-2022.pdf

Il modello Zara si distingue da quello dei suoi concorrenti per l'altissimo grado di integrazione verticale della supply chain⁷¹⁷², che si allontana dalla pratica comune di esternalizzare diverse fasi della catena del valore per ottenere vantaggi di costo e maggiore flessibilità. Inoltre, la riduzione dei tempi di attraversamento della catena di Zara è un elemento chiave per rispondere rapidamente alle tendenze di mercato e alle richieste dei clienti. Il fast fashion ha richiesto all'azienda di adottare processi di produzione più veloci, con la creazione rapida di prototipi e la produzione di piccoli lotti caratterizzati da una grande varietà di modelli⁷³.

La strategia di Zara può essere suddivisa in diversi aspetti chiave che contribuiscono al suo successo nel settore della moda⁷⁴:

- Ciclo produttivo breve: Zara ha un ciclo produttivo estremamente breve grazie a una struttura integrata, dalla produzione alla distribuzione fino al cliente finale. Mentre altre aziende nel settore dell'abbigliamento possono impiegare mesi per creare e produrre una collezione, Zara impiega solo due o tre settimane per il disegno e la distribuzione di una collezione. Invece di seguire il tradizionale modello di collezioni primavera-estate e autunno-

⁷¹ SCOZZESE, A. *Supply chain management e competitività nel fast fashion*. Prima edizione, 2012.

⁷² La supply chain è un insieme di attività e collegamenti che coinvolgono varie organizzazioni, ciascuna con un ruolo specifico, con l'obiettivo di creare e consegnare prodotti e servizi ai clienti finali. Questa catena si sviluppa in entrambe le direzioni, da monte a valle, coinvolgendo tutte le persone coinvolte nella creazione, produzione e distribuzione di un prodotto o servizio. L'obiettivo della supply chain è ottimizzare queste attività in modo che i prodotti o servizi siano creati in modo efficiente e che raggiungano i clienti nel modo più rapido e conveniente possibile.

⁷³ Ibidem

⁷⁴ SCOZZESE, A. *Supply chain management e competitività nel fast fashion*. Prima edizione, 2012.

inverno, Zara adotta un approccio di microcollezioni che si susseguono nel corso dell'anno. Ogni negozio viene rifornito due volte alla settimana, introducendo nuovi modelli. Questa pratica non solo stimola i clienti a visitare i punti vendita più frequentemente, ma consente a Zara di adattarsi rapidamente ai cambiamenti nel gusto dei consumatori e di ridurre al minimo la quantità di merce invenduta;

- Stesse collezioni in tutto il mondo: Zara offre stesse collezioni in tutti i paesi in cui è presente. Questo approccio richiede solo minimi adattamenti per soddisfare esigenze locali specifiche;
- Assenza di campagne pubblicitarie: Zara evita le campagne pubblicitarie tradizionali e si concentra su una forma di pubblicità indiretta attraverso il punto vendita. I negozi Zara, posizionati in modo strategico nelle città più importanti, rappresentano punti di incontro tra il marchio e il cliente. Per Zara il negozio non è semplicemente il punto di arrivo del processo di produzione, ma serve come punto centrale per raccogliere informazioni di mercato che vengono poi utilizzate per ispirare i team di design. Il negozio non solo vende prodotti, ma agisce anche come un hub di raccolta di dati sulle preferenze e le tendenze dei clienti, che vengono poi utilizzati per migliorare e adattare continuamente la gamma di prodotti offerti;

- **Idea di scarsità:** la politica di approvvigionamento di Zara incoraggia occasionalmente la mancanza di prodotti nei negozi. Questa pratica crea un senso di scarsità nei clienti, spingendoli a fare acquisti immediati per paura che il prodotto possa esaurirsi presto. I clienti di Zara visitano i negozi molto più frequentemente rispetto alla concorrenza, con una media di 17 visite all'anno, rispetto alle visite all'anno della concorrenza. Questo comportamento è guidato dalla consapevolezza dei clienti che i prodotti potrebbero non essere disponibili in futuro, incoraggiandoli a fare acquisti più frequenti;
- **Politica di prezzo:** la scarsità percepita dei prodotti può aumentare la percezione del valore del prodotto, consentendo a Zara di mantenere prezzi più alti per i prodotti che sono considerati più unici o in edizione limitata;
- **Efficienza ed efficacia dei negozi:** i negozi Zara offrono un'ampia disponibilità di taglie e colori. La presenza di numerosi addetti alla vendita riduce le code alla cassa;
- **Strategia distributiva:** la strategia distributiva di Zara si basa sul controllo diretto dei suoi negozi. I negozi sono collegati direttamente e in tempo reale con la sede centrale, in particolare con la Dirección de Tiendas, che gestisce i punti vendita, e con il Departamento de producto, che si occupa del prodotto. Questi dipartimenti, composti da esperti di moda, si occupano di

raccogliere, analizzare e distribuire informazioni riguardanti le preferenze e i desideri dei clienti. Successivamente, queste informazioni vengono trasmesse al team di progettazione dei modelli. Anche se questo implica un notevole investimento iniziale, offre maggiore flessibilità nelle politiche di vendita e crea un flusso costante di informazione tra i consumatori e il processo di progettazione. Il controllo diretto del sistema distributivo da parte di Zara non solo permette una maggiore flessibilità nelle politiche di vendita, ma è anche importante per stabilire un'efficace comunicazione con il consumatore finale e costruire sia la brand image che la brand identity. Quando si parla di brand image ci si riferisce all'immagine che le persone hanno di un'azienda, rappresentata dalle percezioni e interpretazioni dei segnali che provengono da quella specifica marca⁷⁵. Questa immagine non è solamente basata sui prodotti o servizi offerti, ma comprende anche le emozioni, le esperienze passate e le percezioni generali legate a quel marchio⁷⁶. La brand identity, invece, rappresenta il modo in cui un'azienda si presenta ai suoi consumatori e come vuole essere percepita dal suo target.

⁷⁵ Definizione di brand image. Disponibile su: [\[https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/brand-image/\]](https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/brand-image/).

⁷⁶ Secondo la definizione di Kotler, la marca è un nome, un termine, un segno, un simbolo, un disegno o una loro combinazione. Questi elementi hanno lo scopo di identificare in modo univoco un prodotto o un servizio offerto e al contempo differenziarlo da quello dei concorrenti.

Questa identità è composta da diversi elementi chiave, tra cui il nome, il logo, la mission, i prodotti, i prezzi, la pubblicità⁷⁷.

Il forte collegamento tra il sistema produttivo, distributivo e logistico di Zara è un elemento che consente di ridurre il lead time⁷⁸ delle collezioni.

Figura 3. Analisi SWOT di Zara

Punti di forza	Debolezze
Internazionalizzazione Strategia basata sul tempo e non sui costi Agilità nella produzione Innovazione tecnologica Integrazione verticale Fatturati in costante crescita	Costante pressione rivolta agli stilisti per il turnover dei capi Impatti ambientali negativi del fast fashion
Opportunità	Rischi
Continua espansione del marchio a livello mondiale Acquisizione di nuovi marchi e relativo abbattimento dei costi Sostenibilità	Mercato instabile Entrata di nuovi competitors

Fonte: elaborazione personale

3.3 Il marketing mix di Zara

3.3.1 Product

Il concetto di prodotto nel contesto del marketing va oltre l'oggetto fisico e si estende a tutto ciò che può essere offerto al mercato per soddisfare le esigenze e le

⁷⁷ Definizione di brand identity. Disponibile su: [<https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/brand-identity/>].

⁷⁸ Il lead time rappresenta la durata totale che intercorre tra il momento in cui un processo inizia e il momento in cui il processo viene completato. Nel caso di un'azienda, si riferisce al periodo di tempo che questa impiega per rispondere alle richieste dei clienti. Tale periodo viene determinato sommando il tempo necessario per l'acquisizione dei materiali, la produzione dei beni e la consegna dei prodotti al cliente. Più il lead time è breve più aumenta la customer satisfaction, cioè il livello di soddisfazione dei clienti rispetto a un prodotto, servizio o impresa.

aspettative di specifici gruppi di consumatori, sia attraverso caratteristiche tangibili che intangibili⁷⁹.

Zara offre una vasta gamma di prodotti moda, tra cui abbigliamento, calzature e accessori per uomini, donne e bambini. Inoltre, divide la sua offerta in tre linee distinte, ciascuna con specifiche caratteristiche e uno specifico posizionamento di mercato⁸⁰:

- Linea woman caratterizzata da un'alta qualità di tessuti e un prezzo elevato giustificato dalla qualità superiore. Si produce soprattutto in Spagna;
- Linea Basic con uno stile più classico e un ottimo rapporto qualità/prezzo. La produzione è assegnata a paesi extraeuropei;
- Linea Trafaluc in cui il target di riferimento sono i giovani dai quattordici anni in su e segue le tendenze nascenti dalla musica e dalla streetwear. La qualità è media e il prezzo è molto più basso rispetto alla linea woman. È spesso realizzata in paesi in via di sviluppo.

Zara mantiene elevati standard di qualità nella sua offerta. L'impegno per la qualità e la sostenibilità ambientale si riflette nel suo programma "Picking", uno strumento che analizza la qualità in tutte le fasi produttive⁸¹. L'attenzione per la qualità si allarga anche ai fornitori, con la collaborazione di chimici che producono sostanze

⁷⁹ FERRERO, G. *Marketing e creazione del valore. Seconda edizione, 2018.*

⁸⁰ SCOZZESE, A. *Supply chain management e competitività nel fast fashion. Prima edizione, 2012.*

⁸¹ https://static.inditex.com/annual_report_2022/en/?utm_medium=webcorp

necessarie alla produzione, sicure per la pelle. La scelta delle materie prime è fatta con cura, evidenziando l'impegno a ridurre l'impatto ambientale⁸².

Il team responsabile del prodotto lavora per anticipare le tendenze di mercato, mantenendo ridotti quantitativi di magazzino all'inizio di ciascuna stagione. Questa pratica consente a Zara di adattarsi con flessibilità alla domanda che si manifesta nel corso della stagione⁸³. Da questo modo di produrre si può intuire come il cliente e le sue preferenze siano al centro di tutte le decisioni.

Per rispondere in modo veloce ai clienti, parte della produzione avviene vicino alle sedi del gruppo Inditex, come in Spagna, in Portogallo, in Marocco o in Turchia⁸⁴.

Un altro obiettivo di Zara è quello di progettare prodotti di moda accessibili a tutti e che possano durare nel tempo. A questo proposito, nel 2022, è stata lanciata la piattaforma Pre-Owned nel Regno Unito⁸⁵. Questo spazio offre diverse soluzioni per prolungare la vita utile dei capi attraverso riparazioni, vendite di seconda mano e donazioni.

3.3.2 Price

Il pricing, o determinazione del prezzo, è il processo mediante il quale viene deciso il prezzo di un prodotto o servizio. Questa decisione può essere influenzata da vari fattori, tra cui i costi sostenuti dall'azienda, il prezzo fissato dalla concorrenza, la

⁸² https://static.inditex.com/annual_report_2022/en/?utm_medium=webcorp

⁸³ Ibidem

⁸⁴ Ibidem

⁸⁵ Ibidem

posizione del marchio, la percezione del valore del prodotto da parte dei consumatori e altre variabili⁸⁶.

Il prezzo stabilito da Zara cambia in base alla posizione geografica, con tariffe più basse in Spagna e Portogallo. Questa variazione è dovuta ai costi aggiuntivi associati alla distribuzione dai centri produttivi spagnoli e alla strategia di posizionamento del marchio in ciascun mercato. In alcuni paesi, come per esempio in Messico e in Brasile, i clienti target sono solo le classi superiori a causa di differenze economiche e culturali⁸⁷.

3.3.3 Place

La distribuzione è un fondamentale processo all'interno del marketing che si occupa di rendere un prodotto o un servizio accessibile ai consumatori. Nel marketing mix, la distribuzione è considerata una delle "4P" e si riferisce alle decisioni aziendali che devono essere prese per garantire che un prodotto sia disponibile per il cliente nei tempi, nei luoghi e nelle modalità desiderate⁸⁸. Con il termine distribuzione commerciale si indica la scelta dei canali distributivi e degli intermediari commerciali.⁸⁹ I canali distributivi sono i percorsi attraverso i quali un prodotto viene trasferito dal produttore al consumatore finale. Gli intermediari commerciali

⁸⁶ Pricing: definizione e come determinare una strategia di prezzo nel marketing. *Disponibile su:* [<https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/pricing/>].

⁸⁷ GHEMAWAT, P., NUENO, J. L. *ZARA: Fast Fashion. 2006.*

⁸⁸ Definizione di distribuzione. *Disponibile su:* [<https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/distribuzione/>].

⁸⁹ Ibidem

sono i le persone o le aziende coinvolte in questo processo, che possono includere grossisti, dettaglianti o agenti di vendita.

Al giorno d'oggi i consumatori sono alla ricerca di canali di vendita più veloci, andando oltre i tradizionali canali di vendita. In questa prospettiva Zara ha identificato come canali principali di vendita sia quelli fisici tradizionali sia quelli online⁹⁰.

La vendita fisica costituisce attualmente il principale canale di vendita per Zara, non solo per la possibilità che offre ai consumatori di vedere e provare i capi prima di acquistarli, ma anche perché Zara è riuscita a posizionare i propri negozi in punti strategici nelle principali strade delle città più importanti in tutto il mondo suscitando l'interesse dei consumatori quando vi si trovano di fronte⁹¹. Inoltre, la strategia distributiva di Zara si basa sul controllo diretto dei suoi negozi.

Da più di dieci anni Zara si è approcciata alla vendita online raggiungendo in modo più efficiente e tempestivo i consumatori. Il canale di vendita è rivolto soprattutto al target di giovani perché spesso preferiscono fare acquisti online anziché recarsi fisicamente nei negozi⁹².

⁹⁰ CENJOR, J. *Análisis de los canales de venta de Inditex: ejemplos de estrategia omnicanal.* Disponibile su : [\[https://marketinginsiderreview.com/canales-de-venta-de-inditex/#:~:text=Los%20dos%20canales%20de%20venta%20de%20Inditex&text=En%20este%20sentido%2C%20Zara%20ha,principalmente%20el%20p%C3%BAblico%20m%C3%AAs%20joven.\]](https://marketinginsiderreview.com/canales-de-venta-de-inditex/#:~:text=Los%20dos%20canales%20de%20venta%20de%20Inditex&text=En%20este%20sentido%2C%20Zara%20ha,principalmente%20el%20p%C3%BAblico%20m%C3%AAs%20joven.).

⁹¹ Ibidem

⁹² Ibidem

Nel 2018 Zara è riuscita a mettere insieme il negozio fisico e il negozio online aprendo a Londra il primo temporary concept store, un negozio privo di cassa e camerini dedicato solo all'acquisto online⁹³. In questa idea di negozio i capi non si possono provare, ma si possono guardare e toccare in modo tale da rendere il cliente più consapevole di quello che andrà poi ad acquistare via web.

3.3.4 Promotion

Nel marketing il termine “promotion” indica qualsiasi forma di comunicazione di marketing che ha lo scopo di informare i clienti target sugli attributi di un prodotto, servizio, sul marchio, in modo persuasivo. L'obiettivo principale è quello di accrescere la consapevolezza del marchio, suscitare interesse, stimolare le vendite o rafforzare la fedeltà verso un determinato marchio⁹⁴.

Zara si distingue nel settore della moda non solo per i suoi prodotti, ma anche per la sua strategia di costruzione dell'immagine della marca, ovvero la sua strategia di comunicazione. A differenza di molte aziende, Zara concentra i suoi sforzi sull'esperienza dei clienti all'interno dei negozi. L'immagine del marchio è legata principalmente alle vetrine e all'ambiente dei punti vendita⁹⁵. I dipendenti svolgono un ruolo fondamentale nell'implementazione di questa strategia presentando in

⁹³ DEGLI INNOCENTI, N. Da Zara a Londra il negozio senza camerini né contanti: si guarda, si tocca e si compra online. 2018. Disponibile su: [<https://www.ilsole24ore.com/art/da-zara-londra-negozi-senza-camerini-ne-contanti-si-guarda-si-tocca-e-si-compra-online-AEgMpftD>].

⁹⁴ McCarthy, J. E. *Basic Marketing. A managerial Approach*. 1964.

⁹⁵ BADIA, E. *Zara: come si confeziona il successo. Seconda edizione*, 2017.

modo accattivante i vestiti e offrendo un servizio ottimale di assistenza ai clienti. Inoltre, stagione dopo stagione, Zara sviluppa un catalogo che funge da strumento di comunicazione visiva e promozionale. Durante questa sessione fotografica, vengono catturate immagini che riflettono le nuove collezioni di abbigliamento, evidenziando lo stile, le tendenze e il design distintivo dei capi. Alcune di queste immagini vengono poi utilizzate come strumento di marketing e esposte nei negozi Zara in tutto il mondo⁹⁶.

⁹⁶ BADIA, E. *Zara: come si confeziona il successo. Seconda edizione, 2017.*

CONCLUSIONI

In conclusione a quanto esposto in questa tesi, si può affermare che tutti, consapevolmente o meno, siamo immersi nel mondo della moda e delle tendenze. Questa realtà sottolinea l'importanza di esaminare attentamente la relazione tra coloro che offrono moda e coloro che la domandano, ovvero i consumatori. Qui entra in gioco l'importanza del fashion marketing nel supportare attraverso ricerche di mercato, studio delle preferenze dei consumatori, politiche e strategie mirate, le decisioni aziendali. È altresì evidente che il settore della moda è un ambiente complesso e altamente competitivo. Le collezioni in continua evoluzione impongono ritmi accelerati di sviluppo e tempi stretti, mentre le vendite diventano sempre più difficili da prevedere in un contesto in cui i consumatori hanno a disposizione varietà di opzioni. In questo scenario, il fashion marketing ha l'obiettivo di guidare le strategie aziendali nell'anticipare le tendenze di mercato. La tesi ha anche sottolineato l'importanza di una strategia di marketing omnicanale, che consideri una collaborazione tra canali di vendita online e offline.

Nel corso dell'analisi, si è posta attenzione sull'impatto del fast fashion sull'industria della moda e sulla società. L'approfondimento ha evidenziato come il fast fashion, contraddistinto da cicli rapidi di design, produzione e distribuzione, abbia comportato importanti cambiamenti nelle modalità di acquisto e percezione della moda da parte dei consumatori. La domanda crescente di abiti nuovi a basso

costo ha alimentato una produzione su larga scala, portando conseguenze rilevanti in termini ambientali e sociali.

Successivamente è stato esaminato il caso studio di Zara, un esempio di notevole successo nel settore della moda. La chiave di questo esito positivo risiede nella sua organizzazione, che si distingue per una struttura flessibile e una forte attenzione al cliente in ogni area di attività. La particolare strategia di supply chain di Zara, basata su produzione rapida e integrazione, si è rivelata efficace nel rispondere alle mutevoli esigenze dei consumatori e nell'anticipare le tendenze di moda. La flessibilità nel recepire i feedback del mercato, la presenza online, le esperienze di acquisto nei negozi, ha reso Zara una delle più importanti aziende nel settore della moda. Il caso di Zara ha altresì evidenziato l'importanza della gestione accurata delle informazioni di mercato e dei dati dei consumatori per personalizzare le offerte e consolidare la fedeltà del cliente.

In conclusione, questa tesi si è concentrata sull'analisi del fashion marketing, descrivendo il ruolo di questo all'interno di un'azienda, in che momenti questo interviene e le strategie di marketing adottate dalle aziende. Inoltre si è vista l'importanza dell'e-commerce e del saper anticipare le tendenze di mercato.

BIBLIOGRAFIA

- BADIA, E. *Zara: come si confeziona il successo. Seconda edizione, 2017.*
- BLANCO, X. R., SALGADO, J. *Amancio Ortega, de cero a Zara: el primer libro de investigación sobre el imperio Inditex. Prima edizione, 2004.*
- Enciclopedia Treccani, Istituto della Enciclopedia Italiana fondata da Giovanni Treccani S.p.A., prima edizione 1929.
- FERRERO, G. *Marketing e creazione del valore. Seconda edizione, 2018.*
- FOGLIO, A. *Il marketing della moda, politiche e strategie di fashion marketing. Quinta edizione, 2015.*
- GHEMAWAT, P., NUENO, J. L. *ZARA: Fast Fashion. 2006.*
- HINES, T., BRUCE, M. *Fashion Marketing: Contemporary Issues. Prima edizione, 2001.*
- MCCARTHY, J. E. *Basic Marketing. A managerial Approach. 1964.*
- OSTERWALDER, A., CLARK, T., SMITH, A., PIGNEUR, Y., 2010. *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers.*
- RATTI, I. *Fashion Marketing, viaggio alla scoperta dei nuovi modi di fare shopping e dei meccanismi della moda 4.0. Prima edizione, 2019.*
- SCOZZESE, A. *Supply chain management e competitività nel fast fashion. Prima edizione, 2012.*

SILVESTRELLI, S., BELLAGAMBA, A. *Fattori di competitività dell'impresa industriale. 2017.*

VONA, R. *Modelli di management e dinamiche competitive nel sistema moda: il caso Zara.*

SITOGRAFIA

BEGHELLI, C., 2022. *Moda, 61 mila imprese e 93 miliardi di euro di fatturato nel 2021. Il sole 24 ore – Moda. Disponibile su: [https://www.ilsole24ore.com/art/moda-61mila-imprese-e-93-miliardi-euro-fatturato-2021-AEilA0HC].*

CARUCCIO, M., 2020. *Dolce & Gabbana presenta serie di sfilate ‘see now-buy now’. Disponibile su [https://www.pambianconews.com/2020/11/16/dg-lancia-serie-di-sfilate-see-now-buy-now-304788/].*

Casaleggio Associati, 2023. *Ecommerce Italia 2023 - Senza innovazione, non c'è crescita. Disponibile su: [https://www.ecommerceitalia.info/focus/rapporto-e-commerce-in-italia-2023/].*

CENJOR, J. *Análisis de los canales de venta de Inditex: ejemplos de estrategia omnicanal. Disponibile su : [https://marketinginsiderreview.com/canales-de-venta-de-inditex/#:~:text=Los%20dos%20canales%20de%20venta%20de%20Inditex&text=En%20este%20sentido%2C%20Zara%20ha,principalmente%20el%20p%C3%ABablico%20m%C3%A1s%20joven.].*

Cos'è il fenomeno del Fast Fashion e su cosa si basa. *Disponibile su: [https://quifinanza.it/green/fast-fashion-significato-procontro/523914/#Fast_fashion_i_pro].*

Cos'è l'Industria 4.0 e come rivoluzionerà la produzione di moda. *Disponibile su:*
[<https://audaces.com/it/blog/cose-l-industria-4-0/>].

Definizione di Analisi Swot. *Disponibile su:*
[<https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/analisi-swot/>].

Definizione di brand identity. *Disponibile su:*
[<https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/brand-identity/>].

Definizione di brand image. *Disponibile su:*
[<https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/brand-image/>].

Definizione di distribuzione. *Disponibile su:*
[<https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/distribuzione/>].

Definizione di lead time. *Disponibile su:*
[<https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/lead-time/?IM=src&kw=lead+time>].

DEGLI INNOCENTI, N. *Da Zara a Londra il negozio senza camerini né contanti: si guarda, si tocca e si compra online. 2018. Disponibile su:*
[<https://www.ilsole24ore.com/art/da-zara-londra-negozi-senza-camerini-ne-contanti-si-guarda-si-tocca-e-si-compra-online-AEgMpftD>].

Fashion network. *Tessile-abbigliamento verso un +9,4% di ricavi nel primo semestre – Disponibile su* [<https://it.fashionnetwork.com/news/Tessile-abbigliamento-verso-un-9-4-di-ricavi-nel-primo-semestre,1532620.html>].

https://static.inditex.com/annual_report_2022/en/?utm_medium=webcorp

https://static.inditex.com/annual_report_2022/pdf/Memoria-anual-grupo-inditex-2022.pdf

<https://www.inditex.com/itxcomweb/es/grupo/historia>

JIN, B.E., SHIN D.D., 2021. *The power of 4th industrial revolution in the fashion industry: what, why, and how has the industry changed? Disponibile su: [https://fashionandtextiles.springeropen.com/articles/10.1186/s40691-021-00259-4].*

Loyalty: Definizione di Loyalty su Glossario Marketing. Disponibile su: [\[https://www.glossariomarketing.it/significato/loyalty/\]](https://www.glossariomarketing.it/significato/loyalty/).

ORLANDO, V. E., 2023. L'industria della moda può diventare sostenibile? Disponibile su: [\[https://www.repubblica.it/green-and-blue/2023/03/31/news/industria_moda_sostenibilita_fast_fashion-391150356/\]](https://www.repubblica.it/green-and-blue/2023/03/31/news/industria_moda_sostenibilita_fast_fashion-391150356/).

PERRI, J., 2023. Shein holds largest U.S. fast fashion market share. Disponibile su: [\[https://secondmeasure.com/datapoints/fast-fashion-market-share-us-consumer-spending-data-shein-hm-zara/\]](https://secondmeasure.com/datapoints/fast-fashion-market-share-us-consumer-spending-data-shein-hm-zara/).

Pricing: definizione e come determinare una strategia di prezzo nel marketing. Disponibile su: [\[https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/pricing/\]](https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/pricing/).

Significato di fashion marketing. Disponibile su: [\[https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/fashion-marketing/\]](https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/fashion-marketing/).

Significato di fashion marketing. *Disponibile su:*
[<https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/fashion-marketing/>].

World's Billionaires List, The Richest in 2023. *Disponibile su:*
[<https://www.forbes.com/billionaires/>].

ZANNINI, G., 2023. *Disponibile su:*
[https://www.ascomrimini.it/rassegna_stamp/zanzini-federmoda-e-di-11-150-negozi-la-perdita-registrata-in-italia-in-dieci-anni-nel-solo-settore-moda/].

Zara Azienda. *Disponibile su:* *[<https://www.zara.com/it/it/z-azienda-corp1391.html?v1=2313140>].*