

LUISS



Corso di Studi in Economia e Management

Cattedra di Marketing

# Strategie di marketing nel fast fashion: il caso Zara

Prof. Alba D'Aniello

---

RELATORE

Ludovica Clarici

Matr. 275221

---

CANDIDATO

Anno Accademico 2024/2025

# INDICE

<b>INDICE.....</b>	<b>2</b>
<b>INTRODUZIONE.....</b>	<b>3</b>
<b>CAPITOLO 1: LA STORIA DELLA MODA .....</b>	<b>4</b>
1.1 IMPORTANZA DELLA MODA NELLA SOCIETÀ .....	4
1.2 L'EVOLUZIONE DELLA MODA NEL CORSO DELLE RIVOLUZIONI .....	5
1.3 IL CICLO DI VITA DELLA MODA .....	7
1.4 LA NASCITA DEI NUOVI MODELLI DI BUSINESS.....	8
<b>CAPITOLO 2: FASHION MARKETING.....</b>	<b>12</b>
2.1 CHE COS'È IL FASHION MARKETING? .....	12
2.2 LE FUNZIONI DEL FASHION MARKETING.....	14
2.3 L'APPROCCIO DEL MARKETING NELLA FASHION .....	15
<b>CAPITOLO 3: IL CASO ZARA.....</b>	<b>19</b>
3.1 STORIA DEL MARCHIO .....	19
3.2 IL MODELLO STRATEGICO.....	20
3.3 IL MARKETING MIX DI ZARA.....	22
3.3.1 PRODUCT .....	22
3.3.2 PRICE .....	23
3.3.3 PLACE.....	23
3.3.4 PROMOTION .....	24
<b>CONCLUSIONI .....</b>	<b>25</b>
<b>RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI .....</b>	<b>26</b>

# **INTRODUZIONE**

Il presente elaborato analizza l'industria della moda, offrendo una panoramica dei cambiamenti che hanno avuto luogo in questo importante settore nel corso degli anni e di come il marketing abbia avuto un ruolo significativo in questo processo di crescita ed evoluzione.

La creatività, l'innovazione e la capacità di influenzare la cultura e la società sono i tratti distintivi dell'affascinante e in continuo mutamento mondo della moda: non solo un settore economico di enorme rilievo, ma anche una forma di arte che riflette e influenza le tendenze sociali, culturali e persino politiche. La moda ha origini molto antiche quando gli esseri umani si iniziarono a vestire per proteggersi ed esprimere la propria identità e, nel corso dei secoli, ha subito l'influenza di diversi fattori che includono, tra gli altri, i cambiamenti tecnologici e le innovazioni sia di prodotto, sia di processo. Nello specifico, è circa a metà del XX secolo che si assiste alla prima democratizzazione del settore: dall'*haute couture* su misura di Lanvin, Chanel, Schiaparelli, Balenciaga, Dior e Givenchy, fino ad allora simbolo di potere e status della clientela d'élite, fino al *prêt-à-porter*, ora valorizzato dall'intuito di grandi stilisti parigini come Yves Saint Laurent e Pierre Cardin. Ma la vera democratizzazione del settore ha avuto luogo con l'avvento del modello di business noto come "fast fashion" la cui paternità è tipicamente attribuita all'azienda spagnola Zara.

Indipendentemente dall'accessibilità delle linee, è fin dal XIX secolo che la moda è oggetto di interesse della società e, di conseguenza, protagonista della comunicazione e del marketing: dapprima con le riviste di moda che rappresentavano stili e tendenze emergenti grazie al gusto dei grandi couturier, poi attraverso la pubblicità moderna, attraverso tutti i punti di contatto (sia fisici che digitali) ora a disposizione dei brand. Pertanto, il presente elaborato si propone di analizzare le strategie di marketing nel settore della moda approfondendo il caso Zara e come quest'ultimo abbia influenzato le dinamiche di business del settore.

Nello specifico, il primo capitolo introduce la storia della moda, dalle origini del fashion "moderno" al giorno d'oggi, analizzando il modello di business del fast fashion e le strategie di vendita online (*e-commerce*) che stanno oggi influenzando maggiormente le dinamiche del settore.

Il secondo capitolo, invece, approfondirà le principali strategie di marketing del settore, dalla comprensione dei bisogni del consumatore *target*, all'analisi delle tendenze di mercato, alla definizione delle strategie di *branding* e *storytelling* per coinvolgere ed emozionare i potenziali clienti, così da creare relazioni forti e durature.

Per concludere, il terzo capitolo analizzerà in dettaglio le origini e le strategie di marketing di Zara, uno dei marchi più influenti nel mondo della moda contemporanea, noto, come anticipato, per il suo modello di business "fast", caratterizzato da una rapida risposta alle tendenze di mercato.

Il modello strategico utilizzato è l'integrazione verticale della supply chain, verranno analizzati diversi aspetti chiave per il successo della casa di moda. Seguono, infine, alcune considerazioni conclusive.

# ***CAPITOLO 1: LA STORIA DELLA MODA***

## **1.1 Importanza della moda nella società**

Il termine “*moda*”, di etimologia latina “*modus*” (modo, maniera), definisce, secondo l’enciclopedia Treccani, un fenomeno sociale che consiste nell’affermarsi di modelli estetici e comportamentali – adottati da gruppi più o meno ampi - specifici in una particolare area geografica e culturale in un particolare momento storico, divenendo fattore di coesione e riconoscibilità tra gruppi.<sup>1</sup>

La moda è il segno distintivo per riconoscersi parte di una cerchia, un qualcosa che contribuisce a differenziarsi da altri gruppi, è un modo chiaro e diretto di comunicare tendenze e ideologie che danno informazioni sul periodo storico in cui ci troviamo<sup>2</sup>.

Esiste un profondo collegamento tra la storiografia storico-economica e il management, poiché, come affermava il sociologo ed economista tedesco Sombart, “la moda è strettamente legata al capitalismo”<sup>3</sup>. Nonostante la persistenza della grave crisi internazionale, in molti paesi europei, tra cui l’Italia, il settore della moda continua a essere uno dei principali comparti economici in termini di occupazione, imprese, valore aggiunto ed esportazioni. Analizzare i cambiamenti della moda e i criteri di scelta dell’abbigliamento permette di cogliere le differenze all’interno della società nel corso del tempo. Il fenomeno della moda è infatti legato al contesto socioeconomico in cui si sviluppa e alle sue trasformazioni nel tempo. Gli abiti riflettono gli ideali e i valori di un determinato periodo storico e di una precisa classe sociale, rendendo l’abbigliamento una forma di comunicazione. Sin dagli ultimi decenni del XIX secolo, si può osservare come la moda sia diventata una componente fondamentale delle economie di vari Stati europei e non solo, seguendo lo sviluppo tracciabile attraverso quattro paradigmi della storia della moda: l’alta moda, l’abbigliamento confezionato, il prêt-à-porter e il fast fashion<sup>4</sup>.

La moda al giorno d’oggi è un fenomeno di vasta portata il quale va oltre l’abbigliamento e gli accessori, rappresenta un elemento fondamentale della cultura, della società e dell’economia.

Riguardo l’espressione culturale possiamo dire che ogni periodo storico ha diversi stili che rispecchiano le norme sociali come, ad esempio, la moda degli anni 60 che rappresenta rivolte e lotte per la libertà.

Invece, riguardo l’influenza sociale la moda viene usata come mezzo di inclusione e distinzione sociale.

Attraverso l’abbigliamento gli individui comunicano la loro appartenenza a determinati gruppi, usando stili specifici per esprimere la loro identità e lo status sociale.

---

<sup>1</sup> Enciclopedia Treccani Online. Definizione di Moda. Disponibile su: <https://www.treccani.it/vocabolario/moda/>

<sup>2</sup> Foglio, A. (2007). *Il marketing della moda. Politiche e strategie di fashion marketing*. FrancoAngeli.

<sup>3</sup> Grassadonia, M. (2021b, January 23). *Le donne, il lusso e la corte. Sombart e l’edonismo come padre del capitalismo - Pandora Rivista*. Pandora Rivista. <https://www.pandorarivista.it/articoli/le-donne-il-lusso-e-la-corte-sombart-e-l-edonismo-come-padre-del-capitalismo/>

<sup>4</sup> Jin, B. E., & Shin, D. C. (2021c). The power of 4th industrial revolution in the fashion industry: what, why, and how has the industry changed? *Fashion and Textiles*, 8(1). <https://doi.org/10.1186/s40691-021-00259-4>

Infine, riguardo l'ambito economico l'industria della moda è un colosso globale che genera miliardi ogni anno.

Marchi di lusso come: Gucci, Prada, Chanel insieme a giganti del fast fashion, come Zara, giocano ruoli cruciali nelle economie di molti paesi contribuendo anche alla crescita del PIL<sup>5</sup>. In ambito di responsabilità sociale e sostenibilità la moda ultimamente sta assumendo un ruolo significativo, molti marchi usano da sempre materiali riciclati per produrre capi e accessori, un esempio è il noto brand di Stella McCartney, altri invece si stanno affacciando in questo nuovo mondo.

Solo nel 2023, il mercato globale del settore moda ha registrato una crescita significativa, con un aumento del 8% rispetto all'anno precedente, raggiungendo un valore complessivo di 661 miliardi di dollari. Questa crescita non rappresenta solo una ripresa, ma un vero e proprio rilancio, superando i livelli pre-pandemia<sup>6</sup>.

## 1.2 L'evoluzione della moda nel corso delle rivoluzioni

Il mondo della moda è un universo in continua evoluzione, caratterizzato dalla creatività, dall'innovazione e dalla capacità di influenzare la cultura e la società. La moda non è solo un settore economico significativo, ma anche una forma d'arte che riflette e, al contempo, plasma le tendenze sociali, culturali e persino politiche. La moda ha radici antichissime, tutto iniziò quando gli esseri umani si iniziarono a vestire non solo per protezione ma anche per esprimere la propria identità. Nel corso dei secoli la moda è stata influenzata da diversi fattori come le tradizioni culturali, le condizioni economiche e da cambiamenti tecnologici.

Nell'antichità usavano l'abbigliamento per esprimere la loro posizione sociale, nel medioevo e nel rinascimento la moda divenne simbolo di potere e ricchezza, nei secoli XVIII e XIX età della rivoluzione industriale ci fu la produzione di massa dei tessuti e Parigi divenne il centro della moda con l'ascesa dei primi stilisti e infine il secolo XX ha visto l'avvento di grandi stilisti come Chanel, Christian Dior e Yves Saint Laurent che hanno rivoluzionato il modo di vestire.

Le tre rivoluzioni industriali hanno influenzato la moda nel corso degli anni. In piena prima rivoluzione industriale si assiste alla nascita della nuova industria tessile con fabbriche meccanizzate: viene sostituita la manodopera umana con i macchinari.

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 produttività. A partire dagli anni 60 gli stilisti iniziarono ad offrire sul mercato capi di abbigliamento che si potevano produrre in serie e a prezzi accettabili e quindi l'offerta fu indirizzata anche al pubblico più giovane che fino a quel 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 moda.

---

<sup>5</sup> Schneider, B., & Lee, D. (2024b, December 2). BOF Insights | Gen-Z and fashion in the age of Realism. *The Business of Fashion*. <https://www.businessoffashion.com/reports/retail/gen-z-fashion-in-the-age-of-realism-bof-insights-social-media-report/>

<sup>6</sup> InternetRetailing. (2024b, August 6). *Global Fashion Report 2024 - InternetRetailing*. <https://internetretailing.net/report-hub/global-fashion-report-2024/>

La terza rivoluzione industriale ha introdotto una crescente digitalizzazione dei processi produttivi, questo sviluppo è reso possibile dall'emergere di molte tecnologie, software più avanzati, nuove materie prime e nuovi materiali, nuovi processi di produzione e dal vasto numero di nuovi servizi introdotti grazie ad internet.

La tecnologia digitale ha influenzato vari aspetti della moda, dalla progettazione e produzione all'esperienza di acquisto online, e ha reso possibile una comunicazione più immediata con i consumatori<sup>7</sup>. In questa fase sono stati introdotti modelli, come il fast fashion e l'e-commerce, che hanno reso possibile una produzione più rapida e flessibile. Inoltre, con la diffusione su vasta scala dei social media, come Instagram e Tik Tok, si è rivoluzionato anche il modo di fare marketing. In particolare, vi sono alcune principali trasformazioni e influenze che i social media hanno avuto nel campo:

- Tendenze: i social media sono diventati una fonte principale per gli appassionati di moda, permettendo agli utenti di seguire account specializzati, vedere outfit di influencer e scoprire nuove tendenze in tempo reale.
- Condivisione di esperienze: I consumatori utilizzano i social media per condividere le loro esperienze di acquisto, recensioni sui prodotti e opinioni sui marchi. Questo scambio può influenzare le decisioni di acquisto di altri utenti.
- Comunicazione diretta con il pubblico: i social media hanno consentito alle aziende di moda di interagire direttamente con i propri clienti, superando le barriere spazio-temporali.

Si tratta di spazi in cui le aziende possono condividere contenuti, rispondere 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 pubblicazioni con recensioni sui prodotti<sup>8</sup>. Il marketing nel settore della moda è importante perché esso non è più soltanto il mezzo attraverso il quale vengono presentati i capi d'abbigliamento al consumatore ma è un sistema di strategie che suscitano l'interesse di un mercato che si trova in continua evoluzione.

Ci sono varie componenti che aiutano il successo di qualsiasi brand, parliamo di branding ossia il processo di gestione e creazione dell'immagine e dell'identità di un marchio, di public relation e influencer marketing strumenti fondamentali per l'aumento della visibilità, di digital marketing per raggiungere un pubblico globale e per interagire in modo diretto con i consumatori, di retail marketing per creare esperienze di acquisti di sostenibilità, piano piano molti marchi stanno integrando materiali sostenibili e infine di analisi e feedback per comprendere il comportamento del consumatore<sup>9</sup>.

---

<sup>7</sup> Jin, B. E., & Shin, D. C. (2021c). The power of 4th industrial revolution in the fashion industry: what, why, and how has the industry changed? *Fashion and Textiles*, 8(1). <https://doi.org/10.1186/s40691-021-00259-4>

<sup>8</sup> Ratti, I. (2019). *Fashion marketing. Viaggio alla scoperta dei nuovi modi di fare shopping e dei meccanismi della moda 4.0*.

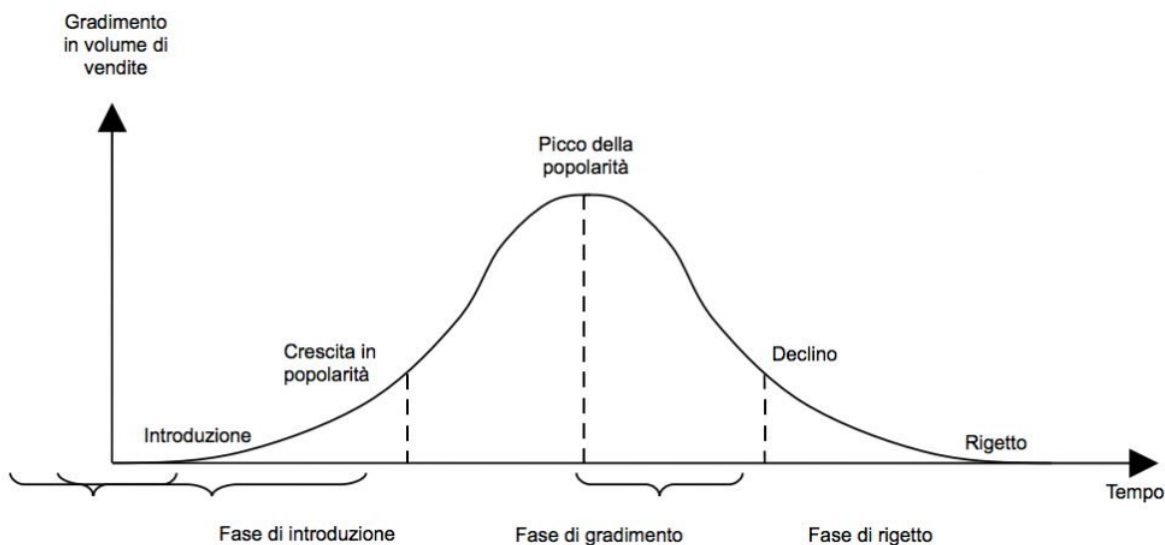
<sup>9</sup> Foglio, A. (2007). *Il marketing della moda. Politiche e strategie di fashion marketing*. FrancoAngeli.

### 1.3 Il ciclo di vita della moda

Analogamente al ciclo di vita del prodotto, anche il ciclo di vita della moda è costituito da 5 fasi: introduzione, crescita, picco di massima popolarità e diffusione, declino, rigetto<sup>10</sup>.

- **Introduzione:** Gli stilisti e le aziende, dopo aver condotto approfondite analisi di mercato e monitorato i gusti dei consumatori, trasformano le esigenze in una moda che verrà dettata tramite collezioni esposte in tutti i negozi. Gli influencer enfatizzano il lancio di una nuova moda, indossando e promuovendo i capi.
- **Crescita:** L'aumento delle vendite è sostenuto attraverso la propagazione fatta con i social media e il commercio. I consumatori, influenzati e bramosi di seguire le tendenze del momento, si recano nei punti vendita per acquistare i nuovi prodotti promossi.
- **Picco:** La moda è riuscita affermarsi tra differenti consumatori raggiungendo l'apice della sua popolarità.
- **Declino:** dal momento che i capi sono sempre più diffusi nel mercato della moda, diminuisce l'intenzione all'acquisto.
- **Rigetto:** La moda diventa obsoleta, con l'allontanamento del consumatore che non vi è più interessato e non vi riesce più ad identificarsi, di conseguenza smette di acquistare.

Figura 1.1 Fasi del ciclo della moda



Fonte: Foglio, A. (2007). *Il marketing della moda. Politiche e strategie di fashion marketing*. FrancoAngeli

<sup>10</sup> Foglio, A. (2007). *Il marketing della moda. Politiche e strategie di fashion marketing*. FrancoAngeli.

## 1.4 La nascita dei nuovi modelli di business

Per le aziende d'oggi la sfida è quella di assicurare ai consumatori velocità e flessibilità dei processi per questo si stanno sviluppando dei nuovi modelli di business.

*“Un business model è uno strumento concettuale utilizzato per descrivere il modo in cui un'impresa crea, distribuisce e cattura valore”* <sup>11</sup>.

Analizziamo ora i nuovi modelli: da una parte abbiamo il fast fashion conosciuto anche come “moda veloce” che si basa su sull'accelerare i tempi di produzione dei capi di tendenza con prezzi accessibili a tutti, e l'e-commerce che giorno dopo giorno è sempre più presente nel settore.

Negli ultimi 10 anni in Italia sono circa 12 mila i negozi che sono stati chiusi nel settore moda come ha riportato il presidente della Federazione Moda Italia-Confcommercio di Rimini Gianmaria Zanzini. Questo declino è dovuto allo sviluppo dell'e-commerce e anche alle abitudini di acquisto dei consumatori, in quanto si preferisce fare degli acquisti online. Il consumo online nel settore della moda rappresenta il 42% delle vendite totali secondo quanto riportato dal Netcomm <sup>12</sup>.

Vediamo di seguito i vantaggi per le aziende e per i consumatori per questo tipo di business:

Per i consumatori:

- Possibilità di acquistare quando e dove si vuole
- Varietà di prodotti, rispetto ai negozi fisici
- Possibilità di trovare delle convenienze economiche

Per le aziende:

- Ampia portata del mercato
- Riduzione dei costi operativi

Questa situazione rappresenta una sfida per i negozi fisici in quanto devono trovare delle strategie per far sì che i clienti continuino a frequentarli.

Altro modello è il fast fashion, un esempio del momento è Shein, ossia la capacità delle aziende di mettere sul mercato capi in poco tempo, caratteristica principale è il ciclo di vendita abbastanza veloce. Questo tipo di business consente ai venditori di essere sempre al passo con la moda offrendo prodotti accessibili.

Infatti, la differenza tra il modello di business del fast fashion e la moda tradizionale è che il primo si basa sulla riduzione dei tempi di produzione e distribuzione, infatti vengono presentate più collezioni durante lo stesso periodo mentre la moda tradizionale presenta i nuovi capi solo ad ogni stagione. Dall'analisi dello stato della distribuzione emerge come questa sia particolarmente rilevante non solo sotto l'aspetto commerciale, ma anche da un punto di vista strategico per l'impresa.

---

<sup>11</sup> Inside Marketing. (2025c, May 1). Business model: che cos'è, a cosa serve e quali sono le sue caratteristiche? *Inside Marketing*. <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/business-model/>

<sup>12</sup> Gargantini, S. (2023b, October 19). *In Europa, il fashion online rappresenta il 42% delle vendite totali in questo settore*. Consorzio Netcomm. <https://www.consorzionetcomm.it/in-europa-il-fashion-online-rappresenta-il-42-delle-vendite-totali-in-questo-settore/#:~:text=Per%20dare%20un'idea%20della,%20rispetto%20al%202022.>

Ormai il consumatore di fast fashion non riconosce un prodotto in quanto tale, ma lo vede inserito in un sistema generale di offerta in cui rientra anche il modo di proporre il prodotto stesso sul mercato.

La distribuzione, infatti, è una delle leve strategiche basilari per le aziende di moda in quanto consente la creazione di una forte brand identity che sia coerente con tutti gli altri elementi che portano alla costituzione di un'immagine del marchio: il canale distributivo e il negozio sono gli strumenti caratterizzanti per la determinazione di un'adeguata politica distributiva<sup>13</sup>.

Nell'obiettivo strategico di queste imprese c'è l'utilizzo di una logica push dove le aziende producono beni in grandi quantità basandosi sulle previsioni di vendita e li spingono verso il mercato attraverso la distribuzione ai negozi, cercando di attrarre i consumatori con nuovi prodotti disponibili immediatamente. Questo modello è caratterizzato da cicli di produzione rapidi e un costante rinnovo delle collezioni nei punti vendita<sup>14</sup>.

Le aziende che fanno parte del settore del fast fashion adottano un approccio basato sull'analisi e sull'interpretazione delle risposte di mercato delle grandi case di moda così da poter monitorare le preferenze dei consumatori e successivamente possono introdurre anche loro gli stessi modelli, creati con materiali più scadenti e prezzi vantaggiosi. Analizzati gli aspetti positivi di questo nuovo modello di business ora passiamo a quelli negativi:

- Le condizioni di lavoro: le fabbriche si trovano in paesi poveri dove ci sono salari bassi e lunghe ore di lavoro.
- Qualità del prodotto: essendo capi a basso costo i materiali possono durare poco tempo
- Impatto ambientale: i materiali utilizzati per la creazione di questi prodotti spesso sono scadenti e producono alti livelli di inquinamento.

Nonostante questa influenza negativa il fast fashion continua ad aumentare infatti la sua valutazione è arrivata a 120 miliardi di dollari al livello globale ed è previsto che nel 2027 superi i 184 miliardi di dollari (Gennari, 2023)<sup>15</sup>.

Secondo un articolo di giornale Shein sta ottenendo un successo sempre più notevole:

*“Shein lancia fino a 6.000 nuovi articoli al giorno a un prezzo medio di 7 euro per soddisfare oltre 150 milioni di utenti. Tra gennaio e agosto 2023, l'app è stata scaricata 175 milioni di volte. Entro il 2025 punta a 60 miliardi di dollari di fatturato e 261 milioni di clienti.”*<sup>16</sup>

Specialmente per i marchi di fast fashion, i punti vendita rappresentano il primo luogo di contatto tra l'azienda ed i potenziali consumatori, perciò sia il luogo di apertura, sia il layout interno, i servizi offerti e l'atmosfera interna acquistano un'importanza fondamentale.

---

<sup>13</sup> Romanazzi, L. (2005). *Politiche di marketing distributivo delle aziende del settore moda*.

<sup>14</sup>Fontana, F., & Caroli, M. (2017). *Economia e gestione delle imprese*.

<sup>15</sup> Gennari, C. (2023) Shein, Temu e gli altri: la corsa al ribasso della moda veloce. Il Sole 24 Ore. Disponibile su: <https://lab24.ilsole24ore.com/fast-fashion-crescita-accuse-sostenibilita/#:~:text=Oggi%20il%20mercato%20del%20fast,di%20dollari%20a%20livello%20globale>.

<sup>16</sup>*Fast fashion: l'onda che travolge l'industria della moda | Il Sole 24 Ore*. (n.d.-b). [www.ilsole24ore.com](http://www.ilsole24ore.com). <https://lab24.ilsole24ore.com/fast-fashion-crescita-accuse-sostenibilita/>

La formula migliore per realizzare tutto questo è quella dei flagship store, cioè dei punti vendita aperti nelle città principali, che rendono noti i valori aziendali e sensibilizzano il consumatore nei confronti del punto vendita, attraverso una piacevole permanenza al suo interno.

Nei suoi 300-400 mq, il flagship store rappresenta la massima espressione di ciò che un marchio vuole proporre al consumatore finale attraverso un profondo assortimento e un numeroso personale di vendita. Rappresenta, inoltre, un investimento in comunicazione più che una fonte di redditività, che però risulta essere fondamentale per esprimere il potere del brand all'interno del mercato e nei confronti dei competitors di zona<sup>17</sup>.

Le location decise per l'apertura dei flagship store, infatti, si trovano nelle zone più in delle grandi città come le vie dei centri storici altamente frequentate, come Corso Vittorio Emanuele a Milano o gli Champs Elysées a Parigi. Ma la scelta delle zone di apertura dei punti vendita dei brand di fast fashion si espande anche a ogni altro punto della città che sia sinonimo di un alto bacino di utenza e di passaggio di potenziali consumatori, come i centri commerciali le stazioni ferroviarie o aeroporti, nei quali le persone si trovano a trascorrere molta parte del loro tempo. Spesso nei centri commerciali, per esempio, si trovano molti competitors di fast fashion; perciò, è necessaria la presenza di ogni brand all'interno del solito luogo, per rimanere sempre visibili agli occhi dei consumatori. Un'altra strategia di distribuzione dei marchi di moda veloce è il punto vendita monobrand, così da poter evidenziare tutte le qualità fisiche, tecniche ed immateriali dei prodotti<sup>18</sup>. La mappa geografica dei punti vendita di prodotti di moda è in continua evoluzione ed espansione ma alcune città rimangono i punti cardine dello shopping internazionale. Il valore comunicazionale che riescono ad apportare alcuni centri storici ed alcune famose vie dello shopping risulta trainante anche per i marchi di fast fashion, che, talvolta usano il valore simbolico di una via piena di negozi di lusso per segnare un senso di appartenenza al mercato che conta<sup>19</sup>.

Anche la disposizione del layout interno ai punti vendita è altamente curata, e riguarda sia la disposizione degli strumenti necessari per lo svolgimento dell'attività di collocazione e vendita, che quella dei prodotti, generalmente posizionati in base alla pertinenza merceologica. Per i marchi di fast fashion in special modo, i capi, gli accessori ed altre tipologie di prodotti sono già proposti al consumatore abbinati, e perciò si trovano già posizionati in modo che per un cliente sia più immediata e veloce la scelta dei prodotti da acquistare. Per il brand Zara, ad esempio, l'allestimento interno del punto vendita appare talmente importante che viene definito precedentemente nella sede di Arteixo, in modo da promuovere visivamente il prodotto nella maniera migliore, e poi inoltrato a tutti i negozi che dovranno essere caratterizzati dal solito layout definito alla base.

Il visual merchandising o l'aspetto visivo della commercializzazione, quindi, permette un richiamo al consumatore attraverso materiali e tecniche espositive che facilitano la vendita precisi e soprattutto prestabiliti.

---

<sup>17</sup> Romanazzi, L. (2005). *Politiche di marketing distributivo delle aziende del settore moda*.

<sup>18</sup> *Flash news | Fashionbi*. (n.d.-b). <https://www.fashionbi.com/newspaper>

<sup>19</sup> Ricchetti, M., & Cietta, E. (2006). *Il valore della moda. Industria e servizi in un settore guidato dall'innovazione*

Dall'altra parte come modello di business ci sta il "see now buy now" ossia "vedi ora, compra ora" è possibile comprare subito capi visti durante eventi di moda, diverso dal tradizionale modello che prevede la possibilità di comprare questi capi dopo diversi mesi.

Le sfilate di moda erano tradizionalmente l'evento in cui le collezioni venivano presentate per la prima volta agli acquirenti e ai media durante la settimana della moda.

Dopo le sfilate, i marchi coordinavano la produzione con i fornitori e i campioni venivano inviati alla stampa e agli acquirenti.

Tuttavia, c'era un periodo di circa sei mesi tra la presentazione delle collezioni e la loro disponibilità nei negozi.

Questo lasso di tempo permetteva alle aziende di fast fashion di creare copie dei design e di distribuirle contemporaneamente alle etichette di lusso, sfruttando il divario temporale per soddisfare la domanda dei consumatori. Il modello "see now buy now" è emerso come una risposta a questo problema, sfidando la tradizione e migliorando l'efficienza della catena di approvvigionamento. Burberry è stato il primo marchio di lusso ad adottare questo modello nel settembre 2016, durante la London Fashion Week. Il direttore creativo Christopher Bailey ha annunciato una collezione "senza stagione" disponibile per l'acquisto immediatamente dopo la sfilata, sia online che nei negozi fisici.

Questo approccio ha permesso a Burberry di ridurre il rischio di copie e di capitalizzare immediatamente sull'entusiasmo generato dalla sfilata. Questa strategia adottata ha suscitato interesse e ha influenzato altri marchi di lusso a fare lo stesso.

Le collezioni erano presentate in modo innovativo e creativo, come la sfilata del febbraio 2016 presso la Makers House, ispirata all'artista inglese Henry Moore. La collezione rifletteva una semplicità e una vestibilità progettate per il modello "See Now, Buy Now", mantenendo però l'impatto teatrale delle sfilate tradizionali. Selfridges, un partner chiave nel retail per le collezioni "See Now, Buy Now", ha implementato con successo questo modello, come evidenziato dalla collezione AW di Jeremy Scott per Moschino, disponibile nei negozi il giorno dopo la sfilata.

Heather Gramston, responsabile degli acquisti di abbigliamento femminile di Selfridges, ha sottolineato l'enorme successo di queste collezioni e l'appetito dei clienti per l'immediatezza offerta da questo modello. Selfridges ha continuato a esplorare e ampliare la propria offerta di collezioni "See Now, Buy Now", dimostrando che la domanda per questa immediatezza è alta, specialmente tra i clienti esperti di social media e gli acquirenti di fast fashion.

Nel complesso, il modello "See Now, Buy Now" rappresenta una risposta efficace alle sfide del fast fashion, permettendo ai marchi di lusso di soddisfare immediatamente la domanda dei consumatori e ridurre il rischio di copie, mentre continua a innovare e migliorare l'esperienza di acquisto per i consumatori.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Salonga, B. (2017b, February 28). *Burberry's "See Now Buy Now" fashion show revolutionizes the pace of luxury retail.* Forbes. <https://www.forbes.com/sites/biancasalonga/2017/02/28/burberrys-buy-now-see-now-february-show-revolutionizes-the-pace-of-luxury-retail/>

# ***CAPITOLO 2: FASHION MARKETING***

## **2.1 Che cos'è il fashion marketing?**

Secondo il glossario di marketing possiamo definirlo come “processo che, a partire da una serie di obiettivi aziendali di medio-lungo termine e attraverso una fase preliminare di diagnosi della domanda e della concorrenza, arriva ad individuare i bisogni e le esigenze degli attuali e dei potenziali clienti e a stabilire le azioni più opportune per soddisfarli, con reciproco vantaggio per i clienti e per l'impresa<sup>21</sup>.”

Un tempo la moda dettava le tendenze ai consumatori, non è più così.

Oggi, l'industria si orienta maggiormente verso un approccio centrato sul consumatore, dove i produttori devono rispondere alle esigenze e alle preferenze di un pubblico sempre più informato e consapevole. Il consumatore moderno ricerca prodotti che riflettano i suoi valori e si interessa a temi come la sostenibilità, l'inclusività e l'etica aziendale. Per rimanere competitivi e rilevanti, le aziende di moda devono ascoltare il feedback dei consumatori, adottare pratiche sostenibili e garantire la diversità nella rappresentazione e nella produzione<sup>22</sup>.

Il fashion marketing consiste nell'utilizzo di una serie di tecniche e una filosofia aziendale incentrata sui clienti e sui potenziali acquirenti di abbigliamento, prodotti e servizi correlati, con l'obiettivo di raggiungere i traguardi a lungo termine dell'azienda.

Ciò che distingue il marketing della moda da altre aree del marketing è la sua stessa natura, in cui il cambiamento è una caratteristica fondamentale. Questa peculiarità influisce in modo significativo sulle attività di marketing. Inoltre, il design gioca un ruolo cruciale nel guidare e riflettere la domanda dei consumatori, determinando così una varietà di approcci specifici al marketing della moda, che verranno esaminati successivamente.

Esiste un altro modo di interpretare il rapporto tra marketing e design, conosciuto come il concetto di marketing della moda. L'idea che un buon design di moda necessiti solo di una promozione adeguata ad avere successo è applicabile solo a un ristretto numero di aziende, generalmente quelle che producono capi costosi per un mercato d'élite.

D'altra parte, considerare il design della moda come una semplice funzione della ricerca di mercato non tiene conto del fatto che molte persone non sanno cosa apprezzeranno finché non vedono una scelta concreta, né del fatto che le loro preferenze possono cambiare nel tempo.

Per esempio, molti di coloro che inizialmente affermano di non gradire un design visto in passerella possono cambiare opinione una volta che lo provano personalmente o vedono che è stato accettato da altri. Un buon design di moda può mettere in discussione le opinioni convenzionali.

---

<sup>21</sup> *Marketing: definizione di marketing e del concetto di marketing - GlossarioMarketing*. (2021b, January 15). GlossarioMarketing.it. <https://www.glossariomarketing.it/significato/marketing/>

<sup>22</sup> Ricchetti, M., & Cietta, E. (2006). *Il valore della moda. Industria e servizi in un settore guidato dall'innovazione*

È importante riconoscere che i consumatori variano nel loro grado di conservatorismo riguardo agli stili di moda e nella rapidità con cui cambiano idea.

Un semplice modello dell'interrelazione tra fashion design e marketing può essere osservato nella figura sotto riportata.

Figura 1.2 Relazione tra marketing e fashion

Concern for fashion design	High	Design centred	Fashion marketing concept
	Low	Failure	Marketing centred
		Low	High
		Concern for customers and profit	

Fonte: *Concept matrix of fashion marketing*. (n.d.). <https://www.slideteam.net/concept-matrix-of-fashion-marketing.html>

Nella matrice della Figura 1.2 si evidenzia che trascurare l'attenzione ai clienti, ai profitti e al design porta inevitabilmente al fallimento. Questo accade perché viene sopravvalutata la capacità di progettazione senza considerare le preferenze dei clienti e l'importanza del profitto. Il concetto di marketing della moda mira a integrare positivamente una forte attenzione al design, ai clienti e ai profitti, riconoscendo l'interconnessione tra marketing e design. Se i designer comprendono come il marketing possa arricchire il processo creativo e i professionisti del marketing apprezzano che nel settore della moda il design può sia guidare che rispondere alle esigenze dei clienti, si possono ottenere risultati significativi. I ricercatori di mercato possono raccogliere informazioni sulle taglie preferite dai clienti e valutare le reazioni a diverse bozze, ma non possono definire specifiche stilistiche dettagliate. Il marketing applicato alla moda deve riconoscere l'importanza del design.

Alcuni grandi rivenditori, come Zara, hanno implementato sistemi informativi che facilitano la collaborazione tra designer, team di produzione e personale di vendita, permettendo di offrire moda rapida a prezzi accessibili e mantenere alti livelli di profitto per l'azienda. In questa sezione, abbiamo esaminato vari approcci al marketing della moda.

Molte aziende hanno adottato il concetto di marketing della moda, mostrando un'attenzione equilibrata per design, clienti e profitti.

Negli ultimi anni, un numero crescente di vincitori di premi di moda ha ottenuto successo non solo per il design ma anche per le vendite e i profitti. Pertanto, il concetto di marketing della moda non è solo teorico, ma funziona anche nella pratica<sup>23</sup>.

## 2.2 Le funzioni del fashion marketing

La funzione del fashion marketing è quella di capire la domanda attraverso il controllo continuo del mercato, consentendo così alle aziende di creare risposte adeguate e mirate alle esigenze dei consumatori<sup>24</sup>. Secondo i vari tipi di domande il fashion marketing avrà diversi ruoli:

- Domanda negativa: quando ci si trova di fronte questo tipo di domanda il fashion marketing cambia la percezione che il consumatore ha del prodotto, del brand o dell'azienda. questo può coinvolgere diverse strategie di comunicazione. Un esempio può essere il non soddisfacimento del rapporto qualità-prezzo.
- Domanda assente: in questo caso ci si riferisce alla mancanza di interesse o richiesta da parte dei consumatori per un particolare prodotto o servizio. Il fashion marketing assume il ruolo di generatore di interesse e desiderio, avviene tramite campagne pubblicitarie, collaborazioni o eventi dove vengono mostrati i prodotti.
- Domanda nascosta: si riferisce a quei bisogni o desideri dei consumatori che non sono immediatamente ovvi o dichiarati, ma che possono essere individuati attraverso un'analisi dettagliata. Questi bisogni potrebbero non essere riconosciuti chiaramente dai consumatori stessi o non essere espressi apertamente, ma offrono importanti opportunità per le aziende che riescono a identificarli e a soddisfarli.
- Domanda incerta: situazione in cui i consumatori mostrano interesse per un prodotto ma non hanno ancora deciso se procedere con l'acquisto. Il fashion marketing cerca di rafforzare la domanda con diverse strategie di marketing come offerte in un tempo limitato<sup>25</sup>.

Vediamo di seguito quale sono le funzioni del fashion marketing:

- La funzione di ricerca e analisi: il marketing svolge un ruolo importante nella raccolta e nell'analisi di dati di mercato. Segmentazione del mercato, la comprensione del comportamento del consumatore, la valutazione della concorrenza e l'analisi della domanda e dell'offerta.
- La funzione di sviluppo del prodotto: il marketing è alla base del processo di creazione di nuovi prodotti e collezioni.
- La funzione di distribuzione e vendita: il marketing si occupa della logistica e dell'individuazione dei canali distributivi più efficaci.

---

<sup>23</sup>Easey, M. (2008). *Fashion marketing*. John Wiley & Sons.

<sup>24</sup> Inside Marketing. (2025d, May 1). Fashion marketing. *Inside Marketing*.  
<https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/fashion-marketing/>

<sup>25</sup> Foglio, A. (2007). *Il marketing della moda. Politiche e strategie di fashion marketing*. FrancoAngeli.

- La funzione di promozione: il marketing è responsabile di stimolare la domanda attraverso strategie di prodotto, prezzo, distribuzione e comunicazione. Essa è fondamentale per attirare l'attenzione dei consumatori e generare interesse per i prodotti.
- La funzione d'organizzazione: il marketing coordina tutte le attività aziendali legate alla creazione, produzione, distribuzione vendita e promozione dei prodotti<sup>26</sup>.

Queste funzioni sono importanti in quanto il mercato della moda è caratterizzato da continui cambiamenti. Solo un marketing completo consente di adattarsi rapidamente e affrontare efficacemente le sfide del mercato.

### 2.3 L'approccio del marketing nella fashion

Nel settore della moda, questo strumento è particolarmente importante per definire un posizionamento preciso dei prodotti e del brand, in base alla qualità offerta e al prezzo, che agli occhi del consumatore simboleggiano status<sup>27</sup>. Questo approccio aiuta le aziende di moda a creare una percezione del marchio che risuoni con il target di mercato, influenzando positivamente le decisioni di acquisto.

In questo modo, l'approccio del marketing mix permette alle aziende di moda di mantenere un equilibrio tra design, esigenze dei clienti e obiettivi di profitto, assicurando che ogni aspetto del marketing sia allineato con la strategia complessiva dell'azienda.

Il marketing mix, conosciuto anche come modello delle "4 P", rappresenta un concetto fondamentale nel campo del marketing, delineando gli elementi chiave che un'impresa deve gestire per promuovere efficacemente i propri prodotti o servizi sul mercato. Le leve analizzate da Kotler in "Marketing Management" sono il prodotto, il prezzo, la distribuzione e la promozione.

La prima "P", il prodotto, si riferisce alla creazione e la gestione di un bene o servizio che risponda alle necessità e i desideri del mercato di riferimento. È fondamentale che il prodotto abbia caratteristiche distintive rispetto ai concorrenti, che inducano il consumatore a riconoscere un valore aggiunto, portandolo all'acquisto<sup>28</sup>.

La seconda "P", il prezzo, implica la determinazione del prezzo corretto per il prodotto o servizio. Questo prezzo deve essere in linea con il valore percepito dal cliente e la posizione di mercato desiderata, mantenendo al contempo la redditività dell'azienda<sup>29</sup>.

La leva della distribuzione si occupa di rendere il prodotto disponibile nel luogo, nel momento e nei modi più adatti per il cliente<sup>30</sup>. Questo comprende decisioni su come il prodotto sarà distribuito, quali intermediari saranno coinvolti e la gestione della catena di fornitura.

<sup>26</sup> Foglio, A. (2007). *Il marketing della moda. Politiche e strategie di fashion marketing*. FrancoAngeli.

<sup>27</sup> Kotler, P., Keller, K., Ancarani, F., & Costabile, M. (2022). *Marketing management*.

<sup>28</sup> Ferrero, G. (2013). *Marketing e creazione del valore*.

<sup>29</sup> Ferrero, G. (2013). *Marketing e creazione del valore*.

<sup>30</sup> Ferrero, G. (2013). *Marketing e creazione del valore*.

L'ultima "P", la promozione, concerne le attività di marketing e pubblicità utilizzate per informare, persuadere e convincere i clienti target a scegliere il proprio prodotto o servizio. Questo include pubblicità, pubbliche relazioni, posizionamento dei prodotti, promozioni, passaparola, marketing diretto, sponsorizzazioni e comunicazione personale<sup>31</sup>.

Il marketing mix fornisce un quadro strategico che aiuta le imprese a prendere decisioni coerenti per raggiungere i propri obiettivi di mercato.

L'efficacia di questo strumento dipende dalla capacità di bilanciare e coordinare con successo tutti e quattro gli elementi per creare un approccio integrato e coerente alla commercializzazione.

Per essere efficaci sul mercato bisogna fare attenzione ad alcuni elementi:

- **Conoscenza del settore:** è cruciale comprendere l'ambiente in cui l'azienda opera. Ciò implica l'analisi della concorrenza, delle tendenze di mercato, dei cambiamenti nei comportamenti dei consumatori e di altri fattori che possono influenzare le decisioni di acquisto. L'azienda studia il consumatore attraverso le ricerche di mercato, acquisendo così un potente strumento per esplorare a fondo il mercato, compresi i comportamenti dei consumatori e le loro esigenze. La ricerca è fondamentale per chi si occupa dell'offerta di moda, poiché chi riesce a comprendere in modo più approfondito, tempestivo e preciso le dinamiche del mercato ottiene un maggiore vantaggio competitivo.
- **Trade marketing:** si riferisce alle attività di marketing rivolte ai canali distributivi. Capire come funzionano i canali di distribuzione e come influenzare i rivenditori è essenziale per il successo delle strategie di marketing.
- **Conoscenza del mercato:** comprendere i bisogni, i desideri e i comportamenti dei consumatori è fondamentale. Questa comprensione permette 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 è un obiettivo centrale per un'organizzazione orientata al marketing.

Questo obiettivo mira a instaurare una relazione continua e duratura con i clienti, guidata dalla costante ricerca della soddisfazione dei loro bisogni, desideri ed aspettative. I prodotti o servizi offerti devono rispondere alle esigenze e alle aspettative dei consumatori. Una ricerca e sviluppo adeguata è essenziale per creare offerte competitive, innovative e capaci di distinguersi sul mercato.<sup>32</sup>

L'approccio di marketing può essere: differenziato, indifferenziato, di nicchia o misto.

Il marketing differenziato o segmentato si distingue per il suo scopo di penetrare in diverse fasce di mercato attraverso l'offerta di molteplici prodotti. Segmentare il mercato comporta la suddivisione in unità distinte, creando target specifici. Queste unità vengono poi raggruppate in base a variabili particolari, come caratteristiche sociali ed economiche, formando così i segmenti. Sia la domanda che l'offerta possono essere segmentate.

---

<sup>31</sup> Ferrero, G. (2013). *Marketing e creazione del valore*.

<sup>32</sup> Foglio, A. (2007). *Il marketing della moda. Politiche e strategie di fashion marketing*. FrancoAngeli.

Dal lato dell'offerta abbiamo:

- Alta moda: clientela limitata e prezzi elevati
- Pret -a-porter: collezioni accessibili a tutti
- Abbigliamento e accessori sia per uomo che per donna
- Abbigliamento e accessori per bambini <sup>33</sup>

Dalla parte della domanda ci sono due livelli, il trade e il consumer:

1- Trade:

- Ingrosso: coinvolge gli intermediari commerciali che acquistano i beni direttamente dai produttori. In seguito, rivendono questi prodotti ai dettaglianti.
- Dettaglio: include gli intermediari commerciali che vendono beni e servizi direttamente ai clienti finali. Questi dettaglianti acquisiscono la proprietà dei prodotti dai grossisti o direttamente dai produttori.

2- Consumer:

- Pionieri: sono attenti alle nuove proposte, cercano di distinguersi e acquistano i prodotti prima che diventino popolari.
- Opinion leader: godono di un grande seguito e promuovono i prodotti che utilizzano.
- Innovatori: cercano capi unici nelle boutique che frequentano e solitamente indossano abiti insoliti.
- Seguaci: accettano la moda solo dopo che è stata lanciata, imitando i pionieri e gli innovatori che l'hanno adottata per primi. Sebbene il prezzo che pagano sia ancora alto, è inferiore rispetto a quello iniziale.
- Moda-dipendenti: hanno risorse finanziarie e acquistano di tutto senza confrontare l'offerta. Per loro, una valutazione approfondita delle opzioni disponibili è marginale.
- Passivi: si lasciano influenzare da qualsiasi proposta senza comprenderne l'importanza.
- Di massa: la maggioranza dei consumatori adotta il prodotto quando ha raggiunto la fase di maturità; il prezzo, sebbene ancora elevato, è abbordabile.
- Ritardatari: a causa di risorse finanziarie limitate, non potevano permettersi l'acquisto di un determinato capo in un primo momento. Quando il prodotto, ormai fuori moda, diventa accessibile, decidono di acquistarlo<sup>34</sup>.

---

<sup>33</sup> Foglio, A. (2007). *Il marketing della moda. Politiche e strategie di fashion marketing*. FrancoAngeli.

<sup>34</sup> Foglio, A. (2007). *Il marketing della moda. Politiche e strategie di fashion marketing*. FrancoAngeli.

A livello promozionale, vengono sviluppati messaggi specifici per ciascuna tipologia di pubblico. Ogni comunicazione è progettata appositamente per riflettere i vantaggi e i benefici che ogni segmento di clientela si aspetta dall'acquisto del prodotto o dall'uso del servizio. Uno degli svantaggi del marketing differenziato riguarda i costi: sebbene l'azienda possa ottenere volumi di vendita elevati, deve affrontare spese maggiori sia per la progettazione, produzione e gestione dei prodotti, sia per la comunicazione pubblicitaria. Inoltre, una diversificazione eccessiva dei beni o servizi offerti può causare una percezione confusa dell'identità del marchio, rischiando di generare confusione tra i consumatori.

Un approccio di marketing indifferenziato si basa sull'offerta di un prodotto o servizio standardizzato e non personalizzato, destinato a un mercato di consumatori senza distinzioni specifiche.

L'azienda che adotta questa strategia è orientata alla produzione, concentrandosi principalmente sul processo produttivo e prestando poca attenzione al target e al cliente.

Il marketing indifferenziato può portare a economie di scala e a 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 mercato. Questa strategia implica una profonda comprensione delle esigenze e dei desideri specifici di un gruppo particolare di consumatori, noto come "nicchia di mercato".

Questo approccio si caratterizza per tre elementi fondamentali: il prezzo, la qualità e la vendita personalizzata. 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, che traggono un notevole vantaggio competitivo dalla loro specializzazione. La presenza di risorse limitate e l'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 simultaneamente diverse strategie di approccio al mercato, configurandosi così come una forma di marketing misto<sup>35</sup>.

---

<sup>35</sup> Foglio, A. (2007). *Il marketing della moda. Politiche e strategie di fashion marketing*. FrancoAngeli.

# CAPITOLO 3: IL CASO ZARA

## 3.1 Storia del marchio

Zara è stata fondata nel 1975 da Amancio Ortega, oggi una delle principali aziende di moda a livello internazionale. Fa parte del gruppo Inditex, uno dei più grandi al mondo nella distribuzione, che include, oltre a ZARA, marchi come Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara home e Uterqüe. Ad oggi il gruppo presenta oltre 5.800 negozi in 174 nazionalità. La svolta di carriera Ortega l'ha ottenuta quando ha capito che imitare le collezioni di grandi firme a basso prezzo lo avrebbe portato al successo. Infatti, tra gli anni 1963 e 1974 subisce una notevole crescita. In questi anni decide di chiamare la sua linea "Zorba" ma esistendo già un'attività con quella denominazione decide di mantenere solo le lettere ZRA creando così Zara<sup>36</sup>. Il primo negozio Zara viene inaugurato nel 1975 presso la Coruña, offriva abbigliamento per uomo, donna e bambino. La qualità era media e i prezzi bassi, era proprio ciò che Ortega aveva immaginato di creare. Per attirare i clienti la sua campagna pubblicitaria fu diversa dal solito. Infatti, uno degli aspetti distintivi del marchio ZARA, sin dalla sua fondazione, è stata la mancanza di pubblicità convenzionale come cartelloni pubblicitari o annunci su giornali e riviste. La strategia di Amancio Ortega si è sempre basata più sulla posizione strategica dei negozi, sulla rapidità nel rispondere alle tendenze della moda e sulla qualità dei prodotti a prezzi accessibili piuttosto che sull'investimento in pubblicità tradizionale. Nel 1984 viene aperto il primo centro logistico ad Arteixo e l'anno successivo viene fondata Inditex<sup>37</sup>. Da quegli anni Ortega inizia ad avere sempre più successo tanto da diventare l'uomo più ricco di Spagna<sup>38</sup>. L'espansione vera e propria si ha quando nel 1988 Zara apre il suo primo negozio al di fuori della Spagna, a Porto. A partire dagli anni Novanta inizia il processo di avviamento introducendo anche altri marchi come Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka e Stradivarius. Nel 1992 Zara ha introdotto anche Zara Kids e Zara Man rivolti rispettivamente ai bambini e agli uomini, successivamente per ampliare ancora di più il mercato ha introdotto Zara Home che offre una vasta gamma di prodotti per la casa. Per concludere ha aggiunto anche una linea di prodotti e accessori come profumi, scarpe, borse e gioielli sia per uomo che per donna<sup>39</sup>. Nel 2001 viene lanciato Oysho, una catena di lingerie e nello stesso anno Inditex viene quotato nella borsa di Madrid. Tra il 2007 e il 2017 questi marchi appartenenti al gruppo iniziano la loro espansione diventando dei veri punti di riferimento per tutte le classi sociali<sup>40</sup>.

---

<sup>36</sup> Celentano, R. (2021c, February 22). La storia di Zara, il brand che ha cambiato le regole della moda. *Dealogando*.

<https://www.dealogando.com/imprenditoria/zara-brand-storia/>

<sup>37</sup> Badia, E. (2013). *Zara - II edizione: Come si confeziona il successo*. EGEA spa.

<sup>38</sup> Forbes.It. (2023b, November 22). *Le azioni della casa madre di Zara ai massimi di sempre. Il fondatore Amancio Ortega è la seconda persona più ricca d'Europa*. Forbes Italia. <https://forbes.it/2023/11/22/le-azioni-della-casa-madre-di-zara-ai-massimi-di-sempre-il-fondatore-amancio-ortega-e-la-seconda-persona-piu-ricca-deuropa/>

<sup>39</sup> Badia, E. (2013). *Zara - II edizione: Come si confeziona il successo*. EGEA spa.

<sup>40</sup> INDITEX | Home. (n.d.-b). <https://www.inditex.com/itxcomweb/en/home>

### 3.2 Il modello strategico

Nel punto precedente è stata esaminata la nascita di Zara ora vedremo il modello strategico utilizzato. Il modello di business di Zara si distingue nettamente da quello dei suoi concorrenti grazie all'alto livello di integrazione verticale della supply chain, discostandosi dalla pratica comune di esternalizzare varie fasi della catena del valore per ottenere vantaggi in termini di costo e flessibilità. Inoltre, Zara punta sulla riduzione dei tempi di attraversamento della catena di fornitura, permettendole di rispondere rapidamente alle tendenze di mercato e alle esigenze dei clienti. Il concetto di fast fashion richiede all'azienda di adottare processi produttivi rapidi, con la creazione veloce di prototipi e la produzione di piccoli lotti caratterizzati da una vasta gamma di modelli<sup>41</sup>.

Elementi chiave della strategia di Zara:

- **Ciclo Produttivo Breve:** Zara ha un ciclo produttivo estremamente rapido grazie a una struttura integrata che copre produzione, distribuzione e vendita al dettaglio. Mentre altre aziende possono impiegare mesi per sviluppare e produrre una collezione, Zara impiega solo due o tre settimane per disegnare e distribuire una nuova linea. Invece di seguire il modello tradizionale di collezioni stagionali, Zara adotta un approccio di micro-collezioni che si susseguono durante tutto l'anno. I negozi vengono riforniti due volte a settimana con nuovi modelli, stimolando i clienti a visitare i punti vendita frequentemente e permettendo all'azienda di adattarsi rapidamente ai cambiamenti dei gusti dei consumatori, riducendo al minimo la merce invenduta.
- **Collezioni uniformi in tutto il mondo:** Zara offre le stesse collezioni in tutti i paesi in cui opera, apportando solo minimi adattamenti per rispondere a specifiche esigenze locali.
- **Assenza di campagne pubblicitarie:** Zara evita le tradizionali campagne pubblicitarie, concentrandosi su una forma di pubblicità indiretta attraverso i punti vendita. I negozi, posizionati strategicamente nelle città più importanti, fungono da punti di contatto tra il marchio e il cliente. Oltre a vendere prodotti, i negozi raccolgono informazioni di mercato che vengono utilizzate per ispirare i team di design. Questo sistema permette di adattare continuamente l'offerta alle preferenze e alle tendenze dei clienti.
- **Idea di scarsità:** La politica di approvvigionamento di Zara incoraggia la mancanza occasionale di prodotti nei negozi, creando un senso di scarsità che spinge i clienti a fare acquisti immediati per paura di non trovare più il prodotto desiderato. I clienti di Zara visitano i negozi molto più frequentemente rispetto alla concorrenza.
- **Politica di prezzo:** La percezione di scarsità dei prodotti aumenta il valore percepito degli stessi, permettendo a Zara di mantenere prezzi più alti per gli articoli considerati unici o in edizione limitata.

---

<sup>41</sup>Badia, E. (2013). *Zara - Il edizione: Come si confeziona il successo*. EGEA spa.

- Efficienza dei negozi: I negozi Zara offrono una vasta disponibilità di taglie e colori, con numerosi addetti alla vendita che riducono le code alla cassa.
- Strategia distributiva: Zara controlla direttamente i suoi negozi, collegati in tempo reale con la sede centrale, in particolare con la Dirección de Tiendas e il Departamento de Producto. Questi dipartimenti, composti da esperti di moda, raccolgono, analizzano e distribuiscono informazioni sulle preferenze dei clienti, che vengono poi utilizzate dal team di progettazione. Questo sistema, sebbene richieda un notevole investimento iniziale, offre una maggiore flessibilità nelle politiche di vendita e crea un flusso costante di informazioni tra i consumatori e il processo di progettazione. Il controllo diretto della distribuzione non solo permette una maggiore flessibilità nelle politiche di vendita, ma è anche fondamentale per stabilire una comunicazione efficace con il consumatore finale e costruire l'immagine e l'identità del marchio. L'immagine del brand si riferisce alla percezione che le persone hanno dell'azienda, basata su prodotti, emozioni, esperienze e percezioni generali. L'identità del brand, invece, rappresenta il modo in cui l'azienda si presenta ai consumatori e come vuole essere percepita, attraverso elementi come nome, logo, mission, prodotti, prezzi e pubblicità<sup>42</sup>.

Il forte collegamento tra produzione, distribuzione e logistica consente a Zara di ridurre significativamente il lead time delle collezioni, garantendo un rapido adattamento alle tendenze di mercato e soddisfacendo le aspettative dei clienti.

Figura 1.3 S.W.O.T analysis



Fonte: Pereira, D. (2024e, December 13). Zara SWOT Analysis (2025). *Business Model Analyst*.

<https://businessmodelanalyst.com/it/analisi-swot-di-zara/>

<sup>42</sup>Badia, E. (2013). *Zara - II edizione: Come si confeziona il successo*. EGEA spa.

### 3.3 Il marketing mix di Zara

Il marketing mix di Zara è un modo attraverso il quale un'azienda riesce ad avere tanto successo nel settore della moda. Vediamo di seguito le 4P, product price place e promotion, dell'azienda.

#### 3.3.1 Product

Il concetto di prodotto nel marketing va oltre l'oggetto fisico e include tutto ciò che può essere offerto al mercato per soddisfare le esigenze e le aspettative di specifici gruppi di consumatori, sia attraverso caratteristiche tangibili che intangibili<sup>43</sup>. Zara offre una vasta gamma di prodotti di moda, tra cui abbigliamento, calzature e accessori per uomini, donne e bambini. La sua offerta è suddivisa in tre linee principali, ognuna con caratteristiche specifiche e un posizionamento di mercato distinto:

- Linea Woman: Questa linea si distingue per l'alta qualità dei tessuti e i prezzi elevati, giustificati dalla qualità superiore.
- Linea Basic: Caratterizzata da uno stile più classico e da un eccellente rapporto qualità/prezzo, la produzione di questa linea è affidata a paesi extraeuropei<sup>44</sup>.

Zara mantiene elevati standard di qualità in tutta la sua offerta. Il suo impegno per la qualità e la sostenibilità ambientale si riflette nel programma "Picking", uno strumento che analizza la qualità in tutte le fasi produttive.

L'attenzione alla qualità si estende anche ai fornitori, collaborando con chimici per garantire l'uso di sostanze sicure per la pelle. La selezione delle materie prime viene fatta con cura, evidenziando l'impegno a ridurre l'impatto ambientale<sup>45</sup>.

Il team responsabile del prodotto lavora per anticipare le tendenze di mercato, mantenendo ridotti quantitativi di magazzino all'inizio di ogni stagione. Questa pratica permette a Zara di adattarsi con flessibilità alla domanda che si manifesta nel corso della stagione, dimostrando come il cliente e le sue preferenze siano al centro di tutte le decisioni. Per rispondere rapidamente ai clienti, parte della produzione avviene vicino alle sedi del gruppo Inditex, come in Spagna, Portogallo, Marocco e Turchia.

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

---

<sup>43</sup> Inside Marketing. (2025b, May 1). Brand identity. *Inside Marketing*.

<https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/brand-identity/>

<sup>44</sup> Ferrero, G. (2013). *Marketing e creazione del valore*.

<sup>45</sup> Inditex Group Annual Report 2022. (n.d.-b). *Milestones | Inditex Group Annual Report 2022*.

[https://static.inditex.com/annual\\_report\\_2022/en/2022-milestones/](https://static.inditex.com/annual_report_2022/en/2022-milestones/)

### 3.3.2 Price

La determinazione del prezzo è il processo attraverso il quale viene stabilito il costo di un prodotto o servizio. Questa decisione può essere influenzata da vari elementi, come i costi sostenuti dall'azienda, i prezzi praticati dalla concorrenza, il posizionamento del marchio, la percezione del valore del prodotto da parte dei consumatori e altre variabili<sup>46</sup>.

Zara adatta i suoi prezzi in base alla posizione geografica, con tariffe più basse in Spagna e Portogallo. Questa variazione è dovuta ai costi aggiuntivi legati alla distribuzione dai centri produttivi spagnoli e alla strategia di posizionamento del marchio in ogni mercato. In alcuni paesi, come il Messico e il Brasile, i clienti target appartengono principalmente alle classi superiori a causa delle differenze economiche e culturali.

### 3.3.3 Place

La distribuzione è un processo cruciale nel marketing, responsabile di rendere un prodotto o un servizio accessibile ai consumatori. Nell'ambito del marketing mix, la distribuzione è una delle "4P" e riguarda le decisioni aziendali necessarie per garantire che un prodotto sia disponibile per i clienti nei tempi, luoghi e modalità desiderate. La distribuzione commerciale implica la scelta dei canali distributivi e degli intermediari commerciali.

I canali distributivi sono i percorsi che un prodotto segue dal produttore al consumatore finale, mentre gli intermediari commerciali sono le persone o le aziende che facilitano questo processo, come grossisti, dettaglianti o agenti di vendita.

Oggi i consumatori cercano canali di vendita più rapidi, superando i tradizionali metodi di vendita<sup>47</sup>. In questa prospettiva, Zara ha identificato come principali canali di vendita sia i negozi fisici tradizionali che quelli online. La vendita fisica è attualmente il principale canale per Zara, offrendo ai consumatori la possibilità di vedere e provare i capi prima di acquistarli. Inoltre, Zara ha strategicamente posizionato i propri negozi nelle vie principali delle città più importanti del mondo, attirando l'interesse dei passanti. La strategia distributiva di Zara si basa sul controllo diretto dei propri negozi. Da oltre dieci anni, Zara ha iniziato a vendere online, raggiungendo i consumatori in modo più efficiente e tempestivo. Il canale online è particolarmente mirato ai giovani, che spesso preferiscono fare acquisti su internet piuttosto che recarsi fisicamente nei negozi<sup>48</sup>.

Nel 2018, Zara ha combinato il negozio fisico con quello online aprendo a Londra il primo temporary concept store, un negozio senza casse e camerini, dedicato solo agli acquisti online.

---

<sup>46</sup> Inside Marketing. (2025f, May 1). Pricing: definizione e come determinare una strategia di prezzo nel marketing. *Inside Marketing*. <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/pricing/>

<sup>47</sup> Kotler, P., Keller, K., Ancarani, F., & Costabile, M. (2022). *Marketing management*.

<sup>48</sup> Badia, E. (2013). *Zara - II edizione: Come si confeziona il successo*. EGEA spa.

In questo tipo di negozio, i clienti possono vedere e toccare i capi per avere un'idea più chiara di ciò che acquisteranno successivamente via web<sup>49</sup>.

### 3.3.4 Promotion

Nel marketing, il termine "promozione" si riferisce a qualsiasi tipo di comunicazione volta a informare in modo persuasivo i clienti target sulle caratteristiche di un prodotto, servizio o marchio. L'obiettivo principale è aumentare la consapevolezza del marchio, generare interesse, stimolare le vendite e rafforzare la fedeltà dei clienti<sup>50</sup>.

Zara si distingue nel settore della moda non solo per i suoi prodotti, ma anche per la sua strategia di costruzione dell'immagine del marchio attraverso una comunicazione mirata. Diversamente da molte altre aziende, Zara si concentra sull'esperienza dei clienti nei suoi negozi. L'immagine del marchio è fortemente legata alle vetrine e all'atmosfera dei punti vendita. I dipendenti sono essenziali per questa strategia, presentando i vestiti in modo accattivante e offrendo un eccellente servizio clienti. Inoltre, ogni stagione, Zara crea un catalogo che serve come strumento di comunicazione visiva e promozionale.

Durante la sessione fotografica, vengono catturate immagini che mostrano le nuove collezioni, evidenziando stile, tendenze e design unici. Alcune di queste immagini vengono poi utilizzate come strumenti di marketing e esposte nei negozi Zara in tutto il mondo<sup>51</sup>.

---

<sup>49</sup> Ore, I. S. 2. (2018b, February 2). Da Zara a Londra il negozio senza camerini né contanti: si guarda, si tocca e si compra online. *Il Sole 24 ORE*. <https://www.ilsole24ore.com/art/da-zara-londra-negozi-senza-camerini-ne-contanti-si-guarda-si-tocca-e-si-compra-online-AEgMpftD>

<sup>50</sup> Kotler, P., Keller, K., Ancarani, F., & Costabile, M. (2022). *Marketing management*

<sup>51</sup> Badia, E. (2013). *Zara - II edizione: Come si confeziona il successo*. EGEA spa.

## ***CONCLUSIONI***

Il modello di business del fast fashion ha rivoluzionato le dinamiche del mercato della moda globale. Da un punto di vista sociologico, tutti i capi di abbigliamento sembrano essere oggetto di un processo di trasformazione culturale e sociale che permette loro di essere etichettati come moda: la considerazione positiva da parte della realtà sociale che circonda l'individuo, permette la creazione di una moda. Il fashion marketing è un campo in costante trasformazione, in cui creatività e innovazione si combinano con strategie di branding e promozione per rispondere alle esigenze dinamiche dei consumatori e all'ambiente competitivo dell'industria della moda. Questa tesi ha sottolineato l'importanza di comprendere a fondo il comportamento dei consumatori e le leve del marketing. Inoltre, è emerso come la sostenibilità, l'inclusività e la responsabilità sociale stiano diventando sempre più fondamentali per il successo a lungo termine dei brand di alta moda. In un contesto in cui la comunicazione digitale e i social media giocano un ruolo cruciale, le strategie di marketing devono adattarsi e innovare costantemente per rimanere rilevanti e coinvolgenti per il pubblico.

In questo scenario, il fashion marketing rimane un settore affascinante e impegnativo, che richiede creatività, analisi critica e una profonda comprensione delle dinamiche dell'industria. È destinato a rimanere un elemento chiave per il successo dei brand di moda in un mondo in continua evoluzione. Le aziende di maggiore successo nel settore della moda hanno raggiunto obiettivi finanziari significativi utilizzando entrambe le strategie.

Per quanto riguarda il ruolo del brand, esso è fondamentale per la fidelizzazione dei consumatori, ottenuta grazie alla personificazione del marchio. L'analisi del caso aziendale di Zara, un'azienda spagnola in crescita, ha dimostrato come, attraverso precise azioni di marketing, sia possibile per un brand non di alta moda ottenere attenzione mediatica e vantaggi di differenziazione. Infatti, il marchio ha riscosso successo tra i giovani consumatori grazie a una strategia di pricing accessibile.

In conclusione, di quanto scritto in questa tesi possiamo dire che gli approfondimenti che sono stati fatti sulle strategie di marketing influiscono in modo significativo il successo di un'azienda, in questo caso nel settore della moda.

## Riferimenti Bibliografici

- Badia, E. (2013). *Zara - II edizione: Come si confeziona il successo*. EGEA spa.
- Celentano, R. (2021c, February 22). La storia di Zara, il brand che ha cambiato le regole della moda. *Dealogando*. <https://www.dealogando.com/imprenditoria/zara-brand-storia/>
- Easey, M. (2008). *Fashion marketing*. John Wiley & Sons.
- Enciclopedia Treccani, Istituto della Enciclopedia Italiana fondata da Giovanni Treccani S.p.A.
- *Fast fashion: l'onda che travolge l'industria della moda | Il Sole 24 Ore*. <https://lab24.ilsole24ore.com/fast-fashion-crescita-accuse-sostenibilita/>
- Ferrero, G. (2013). *Marketing e creazione del valore*.
- *Flash news | Fashionbi*. (n.d.-b). <https://www.fashionbi.com/newspaper>
- Foglio, A. (2007). *Il marketing della moda. Politiche e strategie di fashion marketing*. FrancoAngeli.
- Fontana, F., & Caroli, M. (2017). *Economia e gestione delle imprese*.
- Forbes.It. (2023b, November 22). *Le azioni della casa madre di Zara ai massimi di sempre. Il fondatore Amancio Ortega è la seconda persona più ricca d'Europa*. Forbes Italia. <https://forbes.it/2023/11/22/le-azioni-della-casa-madre-di-zara-ai-massimi-di-sempre-il-fondatore-amancio-ortega-e-la-seconda-persona-piu-ricca-deuropa/>
- Gargantini, S. (2023b, October 19). *In Europa, il fashion online rappresenta il 42% delle vendite totali in questo settore*. Consorzio Netcomm. <https://www.consozionetcomm.it/in-europa-il-fashion-online-rappresenta-il-42-delle-vendite-totali-in-questo-settore/#:~:text=Per%20dare%20un'idea%20della,%20rispetto%20al%202022.>
- Gennari, C. (2023) *Shein, Temu e gli altri: la corsa al ribasso della moda veloce*. Il Sole 24 Ore. Disponibile su: <https://lab24.ilsole24ore.com/fast-fashion-crescita-accuse-sostenibilita/#:~:text=Oggi%20il%20mercato%20del%20fast,di%20dollari%20a%20livello%20globale.>
- Grassadonia, M. (2021b, January 23). *Le donne, il lusso e la corte. Sombart e l'edonismo come padre del capitalismo - Pandora Rivista*. Pandora Rivista. <https://www.pandorarivista.it/articoli/le-donne-il-lusso-e-la-corte-sombart-e-l-edonismo-come-padre-del-capitalismo/>
- Inditex | *Home*. (n.d.-b). <https://www.inditex.com/itxcomweb/en/home>
- Inditex Group Annual Report 2022. (n.d.). *Milestones | Inditex Group Annual Report 2022*. [https://static.inditex.com/annual\\_report\\_2022/en/2022-milestones/](https://static.inditex.com/annual_report_2022/en/2022-milestones/)
- Inside Marketing. (2025b, May 1). *Brand identity*. Inside Marketing. <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/brand-identity/>

- Inside Marketing. (2025c, May 1). Business model: che cos'è, a cosa serve e quali sono le sue caratteristiche? *Inside Marketing*. <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/business-model/>
- Inside Marketing. (2025d, May 1). Fashion marketing. *Inside Marketing*. <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/fashion-marketing/>
- Inside Marketing. (2025f, May 1). Pricing: definizione e come determinare una strategia di prezzo nel marketing. *Inside Marketing*. <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/pricing/>
- InternetRetailing. (2024b, August 6). *Global Fashion Report 2024 - InternetRetailing*. <https://internetretailing.net/report-hub/global-fashion-report-2024/>
- Jin, B. E., & Shin, D. C. (2021c). The power of 4th industrial revolution in the fashion industry: what, why, and how has the industry changed? *Fashion and Textiles*, 8(1). <https://doi.org/10.1186/s40691-021-00259-4>
- Kotler, P., Keller, K., Ancarani, F., & Costabile, M. (2022). *Marketing management*.
- *Marketing: definizione di marketing e del concetto di marketing - GlossarioMarketing*. (2021b, January 15). GlossarioMarketing.it. <https://www.glossariomarketing.it/significato/marketing/>
- Ore, I. S. 2. (2018b, February 2). Da Zara a Londra il negozio senza camerini né contanti: si guarda, si tocca e si compra online. *Il Sole 24 ORE*. <https://www.ilsole24ore.com/art/da-zara-londra-negozi-senza-camerini-ne-contanti-si-guarda-si-tocca-e-si-compra-online-AEgMpftD>
- Pereira, D. (2024d, December 13). Zara SWOT Analysis (2025). *Business Model Analyst*. <https://businessmodelanalyst.com/it/analisi-swot-di-zara/>
- Ratti, I. (2019). *Fashion marketing. Viaggio alla scoperta dei nuovi modi di fare shopping e dei meccanismi della moda 4.0*.
- Ricchetti, M., & Cietta, E. (2006). *Il valore della moda. Industria e servizi in un settore guidato dall'innovazione*.
- Romanazzi, L. (2005). *Politiche di marketing distributivo delle aziende del settore moda*.
- Salonga, B. (2017b, February 28). Burberry's "See Now Buy Now" fashion show revolutionizes the pace of luxury retail. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/biancasalonga/2017/02/28/burberrys-buy-now-see-now-february-show-revolutionizes-the-pace-of-luxury-retail/>
- Schneider, B., & Lee, D. (2024b, December 2). BOF Insights | Gen-Z and fashion in the age of Realism. *The Business of Fashion*. <https://www.businessoffashion.com/reports/retail/gen-z-fashion-in-the-age-of-realism-bof-insights-social-media-report/>