



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M. FANNO"

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

"STRATEGIE DI MARKETING NEL FAST FASHION"

RELATORE:

CH.MO PROF.: DANESE GIUSEPPE

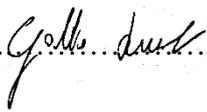
LAUREANDO/A: GOLLO LEONARDO

MATRICOLA N. 1221336

ANNO ACCADEMICO 2022 – 2023

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

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

Firma (signature) 

Indice

INTRODUZIONE	4
CAPITOLO 1.....	5
IL MERCATO DEL FAST FASHION	5
1.1 CARATTERISTICHE NEL MONDO DEL FAST FASHION	5
1.2 MARKETING MIX NEL FAST FASHION.....	8
1.3 COSTI E BENEFICI DEL MERCATO DELLA FAST FASHION	10
CAPITOLO 2.....	12
IL CASO DI ZARA-INDITEX.....	12
2.1 IL SUCCESSO DEL GRUPPO SPAGNOLO	12
2.2 ZARA E IL MARKETING ESPERIENZIALE	16
2.3 LA CENTRALITÀ DEL CONSUMATORE FINALE	20
CAPITOLO 3.....	24
SOSTENIBILITA' NEL MONDO DEL FAST FASHION.....	24
3.1 IL PUNTO DI VISTA DEL CONSUMATORE.....	24
3.2 SOSTENIBILITÀ DEL SETTORE	26
3.3 L'IMPEGNO DI ZARA	27
3.4 CONCLUSIONI	28
BIBLIOGRAFIA	29

INTRODUZIONE

In una società sempre più frenetica e colpevole di anteporre l'estetica e reperibilità alla qualità, il settore della moda e dell'abbigliamento si trasforma di conseguenza: viene così a delinearsi un nuovo modello di business molto particolare, la fast fashion. Questa tesi di carattere compilativo analizzerà le caratteristiche del mercato di riferimento, con un'iniziale panoramica delle principali peculiarità che lo contraddistinguono, ricercando le strategie di marketing che hanno reso possibile l'ascesa di questo settore utilizzando la teoria economica del marketing mix. Conseguentemente verranno approfonditi i benefici e i pericoli nell'adozione di una strategia basata sull'abbattimento dei costi e incentrata sulla tempestività di risposta ai bisogni del mercato. Nel secondo capitolo verrà preso in esame il caso di Zara, società leader di proprietà del colosso spagnolo Inditex, analizzando le cause del suo successo, sottoponendole al "modello delle 4 P" del marketing mix e analizzando l'utilizzo strategico del marketing esperienziale, trovando le motivazioni dietro le scelte riguardanti il posizionamento dei suoi punti vendita e come la disposizione degli stessi sia stata una delle motivazioni della sua ascesa. Nel terzo capitolo verrà presa in esame la "strategia sostenibile" intrapresa da Zara nel tentativo di raggiungere obiettivi socio-ambientali richiesti dalla società e se questi portino effettivamente nella pratica un beneficio alla società. Si cercherà di comprendere se il connubio fast fashion e sostenibilità sia realisticamente possibile o semplicemente facente parte di un progetto utopico.

CAPITOLO 1

IL MERCATO DEL FAST FASHION

In questo primo capitolo verrà inizialmente esposto ciò che rende il mercato della fast fashion rivoluzionario rispetto ad altri settori e le motivazioni per cui questo modello di business sia riuscito a guadagnare terreno all'interno del mondo della moda. In seguito, si utilizzeranno le variabili del marketing mix delle 4 P (+3) per delineare la strategia generale utilizzata dalle società presenti in questo settore. Infine, verranno presentati i vantaggi e svantaggi sull'utilizzo di queste pratiche, tentando di cogliere più aspetti possibili secondo un'ottica oggettiva.

1.1 Caratteristiche nel mondo del fast fashion

L'espressione fast fashion indica l'insieme delle attività aziendali di raccolta dati, progettazione del design, approvvigionamento delle materie prime, produzione, logistica (in entrata e in uscita) e vendita, che contraddistingue i marchi di moda che propongono capi d'abbigliamento sempre "all'ultima moda" a prezzi eccessivamente bassi e spesso, per potersi permettere costi effimeri, accompagnati da una scarsa qualità dei materiali. Il termine difatti prende spunto da "fast food", con il quale condivide la velocità di produzione dei beni (cibo e vestiti) e lo scarso valore attribuitogli. Ciononostante, gli è stato accostato anche l'espressione "pronto moda", ad indicare la tempestività con cui i capi prodotti vengano costantemente ridisegnati in base alle esigenze del mercato e gusti dei consumatori finali, andando a riempire continuamente i punti vendita con prodotti simili a quelli originali ma dai design e stili rivisitati. In proseguo vengono elencati i motivi del successo della fast fashion come modello di business:

- Basso costo della produzione

Per poter fornire prodotti altamente competitivi e allettanti dal punto di vista economico, i brand sono costretti a dover risparmiare su più livelli della catena di produzione. Se consideriamo il percorso che un indumento deve seguire prima di essere venduto, il primo tassello è rappresentato dall'approvvigionamento delle materie prime. Per ridurre al minimo le spese di acquisto dei materiali, le società selezionano considerevoli quantitativi di fibre sintetiche (poliestere, cotone sintetico, nylon) pagandole prezzi irrisori non solo per la quantità, ma anche in quanto le società fornitrici sono solitamente situate in paesi poco sviluppati, sia dal punto di vista economico, sia per quanto riguarda la legislazione riguardante lo sfruttamento della

manodopera e delle fonti non rinnovabili. È evidente come i capi della fast fashion e quelli dei marchi di lusso da cui prendono ispirazione siano esteticamente molto simili, ma dopo una serie di lavaggi e un'analisi delle rifiniture si nota come la prima tipologia di prodotto sia già completamente usurata ed inutilizzabile. In aggiunta, non manca la supervisione passiva della qualità dei prodotti finiti da parte delle società: sebbene sia logico aspettarsi che i capi siano sottoposti ad un controllo qualità degno del loro nome, i prodotti vengono trasferiti di società in società, ciascuna delle quali conferisce un certificato di idoneità che viene preso per dato, senza ulteriori minuziosi controlli, andando ad implementare un circolo vizioso in cui ogni soggetto della catena si esime dalle responsabilità, talvolta ponendo fiducia nel proprio fornitore.

- Agile catena di approvvigionamento (“supply chain”)

Con questo termine si vuole indicare il complesso di attività interconnesse tra loro orientate alla vendita del prodotto/servizio, partendo dal fornitore ed arrivando al consumatore finale. Questo processo si compone di processi così di seguito semplificati: approvvigionamento delle materie prime (nel nostro caso; sono comprese anche la forza lavoro e il capitale), produzione (sia fisica attraverso l'utilizzo di macchinari, sia utilizzando le capacità del personale), logistica distributiva, commercializzazione. Tradizionalmente i 4 processi precedentemente elencati erano concepiti separatamente, simili ad ingranaggi che lavoravano in successione, in modo tale da avere dipartimenti e risorse indipendenti gli uni dagli altri. Successivamente, con l'implementazione di nuove tecnologie e l'enorme potenzialità data dall'utilizzo di Internet, la catena di approvvigionamento si è trasformata in una rete di interconnessioni dove ogni tassello della catena lavora a stretto contatto con tutti gli altri: viene così a delinearsi la cosiddetta “supply chain 4.0”. Ed è proprio questa nuova modalità di coordinamento della “supply chain management” ciò di cui la fast fashion necessita, a tal punto da ottimizzarla e renderla pressoché completamente automatizzata. I sistemi informatici collezionano enormi quantità di dati provenienti dai social media, dai propri negozi e da qualunque altro luogo, virtuale e reale, dai quali trarre notizie riguardo le più recenti tendenze di moda. A seguire, i dati raccolti vengono rielaborati e trasformati in informazioni utilizzabili dai dipartimenti di design e progettazione, i quali, dopo aver deciso quali nuovi prodotti ideare, invieranno le loro decisioni a tutti gli altri dipartimenti, dando inizio all'insieme delle attività della supply chain. Grazie all'utilizzo di capienti database, le società possono attuare una ricerca su vasta scala di tutti i possibili cambiamenti di trend e gusti da parte dei clienti, spostando di conseguenza l'attenzione dallo stilista al consumatore finale.

- “Customer Satisfaction”

Come già anticipato nel paragrafo precedente, uno dei tratti caratteristici della fast fashion è la centralità del consumatore: il design dei prodotti non è più monopolio di famosi stilisti, bensì ruota attorno alle richieste dei clienti. In questo modo, i marchi non solo si assicurano l'eliminazione dei costi dovuti al pagamento delle collaborazioni con i “grandi nomi dell'alta moda”, ma aumentano le possibilità di vendere più prodotti possibili, poiché gli articoli vengono indirettamente pensati dai clienti stessi. Secondo questo pensiero, l'acquirente finale è al centro di tutta l'attività: costui è responsabile della creazione del valore del marchio e in esso vi si costruisce tutta la filiera. Quando un capo non riscontra il successo desiderato, quindi non trova interesse da parte dei consumatori, esso viene rapidamente svenduto e bloccata la sua produzione

- Scarsità dei prodotti

Per riuscire ad ottenere una flessibile e dinamica catena del valore, i marchi sono costretti ad impostare una produzione in piccoli lotti, in modo da rielaborare il prodotto in caso di insuccesso o cambiamento delle tendenze di mercato. Per sopperire ai mancati vantaggi delle economie di scala risultanti da una produzione su larga scala, i brand della fast fashion producono più stili differenti (Zara sforna annualmente circa 15000 articoli, mentre i marchi tradizionali di moda si assestano sui 1000-5000 annuali), ridisegnando gli stessi capi e talvolta alterandone solamente l'aspetto finale (cambiando colori, aggiungendo particolari, variando modello). In concomitanza con la poca quantità dei singoli beni prodotti in assoluto, è possibile osservare come i punti vendita si adoperino per creare un sentimento di scarsità utilizzando la strategia di vendere solo pochi articoli, nonostante la domanda degli stessi sia maggiore da parte dei clienti. Il fenomeno che ne emerge è la volontà da parte del pubblico di recarsi ripetutamente presso i punti vendita per non rischiare di perdere l'opportunità di appropriarsi di capi che sparirebbero nell'arco di 3/4 settimane, trasformandosi talvolta in un sentimento di assuefazione e acquisto compulsivo.

- Attrattività dei prodotti

Già precedentemente si era sottolineato come i capi d'abbigliamento fossero involontariamente prodotti direttamente dai suoi consumatori, dato che i loro gusti e bisogni vengono incorporati nella progettazione dei beni. Inoltre, i designer si ispirano alle sfilate di moda, alle collezioni dei marchi di lusso, agli outfit delle celebrità ed influencers, ricercando gli ultimi andamenti del mercato in ambienti in cui le persone considerano la moda come elemento di grande importanza sociale (come night club, blog, convegni di moda, riviste dedicate

1.2 Marketing mix nel fast fashion

Per riuscire ad ottenere il miglior risultato desiderabile dal proprio business, le società devono essere capaci di provvedere ad una valorizzazione del proprio prodotto/servizio tale da differenziarsi rispetto ai concorrenti. Un possibile piano d'azione per arrivare a realizzare tale creazione di valore, ma soprattutto per farlo recepire al proprio mercato di riferimento, è rappresentato dal marketing mix, il complesso di attività e decisioni intraprese da una società con la finalità di raggiungere il più efficiente e adatto piano di marketing strategico possibile. Il marketing mix può essere destrutturato secondo le "4 P":

- **Prodotto:** come già più volte sottolineato, i prodotti venduti nel mercato del fast fashion sono descrivibili come articoli qualitativamente non eccelsi ma altamente alla moda, pertanto adatti al motivo per cui vengono acquistati, ossia rispondere ad un bisogno secondario di autorealizzazione (tratto dalla piramide di Maslow) che svanirà nel giro di qualche utilizzo da parte dell'acquirente. I marchi della fast fashion non offrono solamente capi d'abbigliamento, nonostante questo rappresenti la merce più commercializzata, bensì propongono un vasto assortimento di accessori, prodotti di bellezza, decorazioni per la casa (ad esempio Zara Home e H&M Home), gadget tecnologici ed altro. Tutto il settore è caratterizzato da un rapido ricircolo dell'offerta, dovuto al fatto che gli articoli venduti in vetrina e/o nel sito del marchio durano al massimo un paio di settimane, venendo rimpiazzati con numerosi nuovi design ogni settimana, implementando così il fenomeno della scarsità, portando i consumatori a comprare tempestivamente senza effettivamente lasciargli il tempo materiale di riflettere sulla necessità di quell'acquisto.

- **Prezzo:** solitamente molto basso, è utilizzato per contrastare i prezzi spropositati degli altri capi di lusso, rendendo accessibili a chiunque i capi osservati dalle sfilate e personaggi famosi. Questa strategia di prezzo è resa possibile risparmiando in pubblicità e materie prime. Il target del settore è rappresentato da soggetti compresi tra i 15 e 35 anni, altamente sensibili alla moda, i quali prendono fortemente in considerazione l'elemento del prezzo quando svolgono i loro acquisti. Le società scelgono i prezzi non solo in base al costo di ciascun prodotto, altresì secondo il valore percepito dal consumatore; quindi, è possibile trovare soggetti disposti a pagare somme maggiori per merce qualitativamente non all'altezza.

- **Punto vendita:** nel settore del fast fashion è possibile osservare una distinzione per quanto riguarda questa variabile. Da un lato ci sono marchi che, come Zara e H&M, indirizzano

buona parte delle loro risorse nello studio della progettazione più efficiente possibile del loro negozio fisico, prestando attenzione all'allestimento estetico dei loro prodotti all'interno degli stessi, alla disposizione dei vari reparti in base alla categoria di prodotto venduto (separazione fisica tra i differenti reparti donna, uomo, bambino), e al reclutamento e addestramento dello staff. Dall'altro lato invece si possono raggruppare brand come Shein, Asos e Fashion Nova, i quali si contraddistinguono dal resto per la quasi assenza di negozi fisici (paragonata alla mole di prodotti venduti online), privilegiando essenzialmente il settore dell'e-commerce; in questo caso le società investono nella creazione del negozio virtuale, cercando di semplificare il più possibile la ricerca e l'acquisto del prodotto desiderato da parte del cliente, esortandolo a tornare per futuri nuovi acquisti.

- **Promozione:** il settore del fast fashion non investe grandi somme in pubblicità, ma preferisce piuttosto servirsi della comunicazione tramite passaparola dei propri clienti, che, soddisfatti dalla propria esperienza con il marchio, consigliano il brand ai propri simili. Logicamente però le società hanno bisogno di pubblicizzare un minimo, utilizzando minimaliste inserzioni, spot e cartelloni in concomitanza della stagione dei saldi o all'apertura di nuovi punti vendita. La strategia di campagna pubblicitaria avviene prevalentemente online, promuovendo i propri prodotti nelle app dei social media tramite collaborazioni con influencer e utenti vari, che sponsorizzano i capi d'abbigliamento pubblicando post e video-recensioni. In aggiunta, i clienti possono usufruire di codici sconto da utilizzare al momento dell'acquisto, oppure approfittare dei vari programmi di affiliazione: in questo modo i brand possono pubblicizzarsi tramite l'invio di mail e notifiche direttamente all'utente finale, e tracciando la loro attività sulla piattaforma possono suggerire articoli personalizzati in base alle ricerche e gusti del singolo soggetto.

- **Processo:** rappresenta l'insieme delle attività del business di una società, partendo dal design ed arrivando alla finale vendita al cliente. Il settore della fast fashion ha incorporato il concetto di ottimizzazione dell'intera supply chain, ispirandosi alle modalità "just in time" e "lean production" e modificandole in base alle proprie necessità: il processo risulta così privo di sprechi lungo tutta la linea produttiva, sia a monte (fornitori) che a valle (clienti), con lo scopo di fabbricare esclusivamente quanto richiesto dal mercato (seguendo una logica "pull") nelle più brevi tempistiche possibili, eliminando tutte le attività non indispensabili alla creazione di valore per il consumatore

- **Persone:** delinea il complesso di risorse umane a disposizione della società. All'interno di questa suddivisione possiamo riconoscere: lo staff, che svolge un ruolo di significativa importanza dal momento che può recepire i suggerimenti e le necessità del consumatore e tempestivamente inoltrare queste informazioni al dipartimento di competenza; e l'organico interno ed esterno presente nelle diverse divisioni aziendali (team di marketing, controllo qualità, progettazione, ...), in modo da rendere agile e semplice lo svolgimento delle varie fasi.

- **Prova tangibile (physical environment):** con questa espressione si indicano l'insieme delle componenti che intercorrono tra l'esperienza del consumatore e il prodotto in sé. In linea generale, l'apparenza con cui viene presentato un articolo indirizza considerevolmente l'acquisto, di conseguenza un'accattivante presentazione combinata con l'abbinamento di altri articoli dello stesso marchio, aumenta le possibilità di vendita non solo di quel determinato bene, bensì anche di quelli ad esso collegati. Recensioni e commenti degli utenti giocano un ruolo fondamentale nell'immagine che il pubblico si crea rispetto ad un brand: più alta è la considerazione dello stesso, più i clienti si recheranno presso il negozio/sito in cerca dei capi. Anche il packaging è considerabile una prova tangibile: Shein, ad esempio, racchiude ogni articolo in una busta simil-trasparente con la stampa del logo ben visibile; in questo modo, nel momento in cui un influencer pubblicizza un "video pack opening", chi visualizza il contenuto si ricorderà indubbiamente della marca del capo d'abbigliamento sponsorizzato. In aggiunta, gli articoli vengono promossi nei negozi virtuali tramite immagini affascinanti prese da ogni angolazione, accompagnati sia da sfondo neutro che indossati, in modo tale da non lasciare alcun dubbio sulla loro vestibilità.

1.3 Costi e benefici del mercato della fast fashion

Come ogni rivoluzione, anche la trasformazione realizzata dalla "moda veloce" porta con sé benefici e danni all'ambiente circostante. Inizialmente verranno elencati alcuni dei vantaggi legati all'espansione di questo modello di business, consapevoli del fatto che, per sua natura, questa modalità di produzione non risulta sostenibile nel lungo periodo.

Vantaggi: con l'entrata di nuovi soggetti il mercato della moda viene investito da una maggiore competitività, che conseguentemente porta all'eliminazione degli attori economici non efficienti, seguendo una sorta di "legge del più forte" in cui le società più proficue prendono il posto di quelle incapaci di raggiungere determinati obiettivi di mercato. Ad esempio, la

notevole crescita di Zara ha costretto alcuni brand di lusso ad aumentare il numero di linee offerta in una stazione. D'altronde una maggiore competizione genera esternalità positive per la società, come la creazione di innovazioni tecnologiche con il fine di guadagnare un vantaggio competitivo nei confronti dei competitors. Per di più, la crescita del business della fast fashion comporta l'utilizzo di un crescente numero di società collegate alla catena di produzione e approvvigionamento, generalmente collocate nei paesi asiatici e medio-orientali: in questo modo l'outsourcing da parte delle società in paesi non ancora industrializzati porta ricchezza e benessere ad aree che senza di esse non potrebbero beneficiare di quest'offerta di lavoro. Dato che la società e cultura dei sopracitati paesi è completamente diversa da quella dei consumatori, non sempre risulta opportuno criticare la bassa qualità di quest'opportunità lavorativa, utilizzando un'ottica etnocentrica, inconsapevoli del non prendere in considerazione il fatto che, in assenza di questa occupazione, gli individui probabilmente non lavorerebbero nemmeno.

Svantaggi: molto più conosciuti e lampanti invece sono i danni che il modello di business del fast fashion si trascina. Innanzitutto, l'insieme dei processi della filiera è responsabile di circa il 10% delle emissioni globali di anidride carbonica (posizionandosi dietro solo all'industria petrolifera), contaminando grandi quantità di acqua sia durante la sua produzione, sia durante i vari lavaggi attuati dal consumatore una volta acquistato il bene, rilasciando ingenti quantitativi di microplastiche negli oceani. Anche se il ciclo di vita di questi prodotti si aggira attorno alla decina di utilizzi, quando vengono cestinati non si dissolvono nel nulla, bensì verranno inceneriti o finiranno per colmare ulteriormente le discariche, rilasciando ennesimi frammenti di microplastiche e sostanze nocive (anche i prodotti invenduti seguono lo stesso destino). Oramai l'opinione pubblica è consapevole degli sfruttamenti presenti all'interno del mondo della moda (come ricorda l'articolo riportato dalla CGIL riguardo al colosso Nike), ciononostante il fast fashion accentua ulteriormente questo difetto. Per giunta, le società del fast fashion appaltano contratti a compagnie secondarie, le quali a loro volta utilizzano la stessa strategia al ribasso, incrementando un circolo in cui si riversano a vicenda le responsabilità; questi accordi si basano sulla stipula di contratti brevi che prediligono meramente il principio di economicità, senza basare gli affari su concetti chiave come fiducia, legalità dei comportamenti del socio, supervisione del lavoro altrui. In conclusione, possiamo annoverare tra gli svantaggi la carente qualità dei prodotti, ricavato principalmente da materiali come fibre sintetiche e derivati del petrolio, la quale riduce drasticamente la durata del prodotto che conduce all'aumento dell'inquinamento legato a questo settore.

CAPITOLO 2

IL CASO DI ZARA-INDITEX

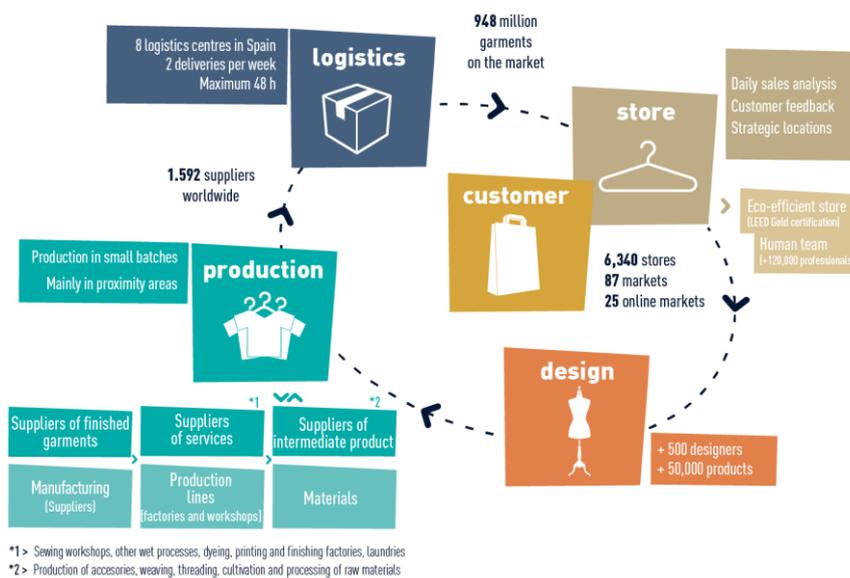
Nel capitolo sottostante verranno prese in esame alcuni dei moventi che hanno contribuito alla crescita della holding spagnola del fast fashion guidata da Zara, tra cui: l'implementazione della logica pull, la scelta di integrare verticalmente il maggior numero di processi e posizionare le sedi produttive nei pressi dei mercati target, la differenziazione dei vari marchi posseduti e la tecnologia RFID. In proseguo esamineremo l'applicazione del marketing esperienziale da parte della multinazionale Inditex, soffermandoci sulla peculiarità del layout dei suoi negozi fisici, elemento essenziale dell'apparente assente campagna pubblicitaria. Come ultimo tassello, capiremo come la centralità del cliente sia parte integrante di tutta la strategia aziendale, presente nel momento iniziale della progettazione e portata avanti fino alla vendita finale al consumatore.

2.1 Il successo del gruppo spagnolo

Zara è la società leader del colosso spagnolo Inditex (acronimo di Industria de Diseño Textil Sociedad Anónima), situato anch'esso nella regione spagnola della Galizia e fondato nel 1985 da parte di Amancio Ortega e dalla coniuge Rosalia Mera. Inizialmente la multinazionale è composta da un insieme di piccole e medie imprese a carattere perlopiù familiare le quali si basano sull'importanza dei rapporti di fiducia tra soggetti. Da questa condizione vengono erette le basi che daranno vita al complesso di attività di progettazione, produzione, logistica e controllo in grado di supportare l'esponentiale crescita del gruppo industriale. Un altro fattore che ha portato al successo è stato il legame con la terra d'origine: tutto il complesso viene eretto ad Areixo, nelle vicinanze della sede di Zara situata nel comune di La Coruña, anch'essa nella comunità settentrionale della Galizia. Ortega offrì lavoro alla popolazione locale risparmiando sui costi delle risorse; sebbene col passare del tempo l'ambiente circostante migliorò, il fondatore non prese la decisione di esternalizzare completamente la produzione. Secondo lo "Statement on non financial information" di Inditex, nel 2022 il gruppo era presente in 213 mercati con più di 7000 punti vendita distribuiti in tutti e 5 i continenti. Il nucleo delle attività del gruppo Inditex ruota attorno al settore tessile, dalla produzione e manifattura alla logistica e commercializzazione, ciononostante la multinazionale possiede alcune compagnie distanti dal business principale, legate all'intermediazione finanziaria e agli immobili, grazie alle quali riesce a diversificare il proprio portafoglio di attività. La multinazionale è stata uno dei precursori (assieme alla scandinava H&M) a sviluppare il modello del fast fashion ed introdurlo efficientemente all'interno del proprio business: questa strategia produttiva si basa

principalmente sui due modelli economici della produzione snella e del “just in time”, entrambe provenienti dalla logica pull, che si verifica nel momento in cui l’insieme dei vari processi della filiera viene trainato dalle necessità e attività posizionate a valle rispetto all’intera sequenza. Nel modello della “lean production” viene rimarcata l’idea secondo cui l’efficienza produttiva è raggiungibile tramite la minuziosa riduzione di tutti i passaggi e singole azioni che recano sprechi e perdite di tempo all’interno del processo produttivo, trovando come soluzione principale il perfezionamento costante di tutte le risorse presenti all’interno della società, sia tangibili (come asset e processi) che umane (come operai e manager), che lo rende soggetto a numerosi investimenti durante la sua durata (mentre il JIT necessita di minori investimenti nel lungo periodo ma un’ingente somma alla partenza). Il modello del Just-In-Time differisce dal precedente in quanto ricerca l’eliminazione delle inefficienze focalizzandosi sulla decisione strategica di acquistare e produrre esclusivamente quanto necessario. Entrambe comportano l’incremento dell’efficienza ed una riduzione dei costi produttivi e di magazzino, velocizzando l’intero processo: in questo modo, la società è in grado di rispondere più tempestivamente alle tendenze di mercato, riuscendo a completare i prodotti nel giro di qualche settimana. Durante il corso della sua storia, Inditex-Zara ha focalizzato la sua strategia nella verticalizzazione dei suoi processi: la maggior parte dei capi, specialmente quelli che comportano un rischio di vendita maggiore poiché basati su trend momentanei, viene prodotta in Spagna e paesi limitrofi come Turchia, Portogallo e Marocco (come riportato dal report del 2022 di Inditex, il 49% dell’intera produzione era situata nei suddetti paesi); mentre la produzione di articoli non stagionali e che quindi possono essere venduti in una finestra temporale maggiore, subisce il fenomeno dell’ “outsourcing” in paesi come Bangladesh, India, Cina, Pakistan, Argentina e Cambogia, dove sono posizionati i processi che completano il 98% della produzione della multinazionale (secondo l’ultimo report). In questo modo la società è capace di mantenere un alto livello di controllo dei processi produttivi strategici, fondamentali per alimentare il suo vantaggio competitivo reagendo rapidamente agli stimoli del mercato. Una struttura così integrata comporta alti costi di coordinamento che però vengono ripartiti quando si tiene in considerazione che questa strategia consente vantaggi sul piano organizzativo e comunicativo (facendo parte dello stesso complesso, le informazioni vengono comunicate da un team all’altro senza incontrare intoppi o senza l’utilizzo di intermediari). Grazie all’integrazione di una supply chain così verticalizzata, Inditex ottiene i seguenti vantaggi: burocrazia minima tra i vari reparti, ricevere feedback immediati sia dal mercato che dai diversi team che lo compongono, minimizzare i ritardi dovuti ad inefficienze logistiche (scioperi, fraintendimenti) e ridurre notevolmente i rischi legati alla sovrapproduzione. L’utilizzo di questa strategia non consente però di sfruttare i vantaggi legati alle economie di scala che si verificherebbero con la

produzione di massa, ma che d’altro canto comporterebbero la perdita della sua capacità di rapida risposta alla domanda e ai cambiamenti dei gusti dei consumatori. Dall’altra parte della medaglia però è necessario che tutte le attività della catena di approvvigionamento filino lisce senza intoppi, con scadenze di ordini e tempi di consegna che devono essere rigorosamente rispettati, al fine di non creare colli di bottiglia che causerebbero il rallentamento di questo meccanismo. Per poter rendere possibile questa sinergia di attività, processi e lavoratori devono essere calibrati alla perfezione e non commettere errori; tuttavia proprio per natura gli esseri umani non possono sostenere i ritmi delle macchine e tantomeno essere esenti da errori: a tal proposito, sono state abbondanti gli scioperi da parte dei lavoratori di tutto il mondo del fast fashion che reclamano, oltre ad una paga ingiusta, ritmi lavorativi umanamente insostenibili e infattibili.



Fonte: Report Inditex 2013

Dalla tradizionale catena di approvvigionamento e coordinamento dei processi “verso l’alto” (fornitori) e “verso il basso” (clienti) si è giunti all’implementazione della cosiddetta Supply Chain Management (letteralmente tradotta come gestione della catena di distribuzione), definita da Simchi-Levi come la strategia per la quale la totalità dei soggetti e attività di fornitura, produzione, manifattura, magazzinaggio e punti vendita viene integrata ad un livello tale da essere in grado di commercializzare i beni/servizi nell’ambiente adatto, seguendo le tempistiche corrette e producendo il quantitativo strettamente necessario in modo da eliminare tutti i costi superflui senza danneggiare la qualità richiesta dagli standard del mercato. Difatti, grazie al notevole potere di mercato che ha ottenuto nel corso degli anni, Inditex è in grado di concludere

contratti economicamente vantaggiosi con molte compagnie di logistica, trasporti navali ed aerei compresi, capaci di recapitare i prodotti direttamente ai punti vendita nel giro di 1-2 giorni se localizzati nello stesso continente (altrimenti impiega il doppio nel tempo), quindi con tempistiche molto inferiori rispetto ai suoi competitors. Secondo quanto si evince dai resoconti annuali e varie dichiarazioni del CEO, tutti i fornitori della holding sono obbligati a sottoporsi al “Codice di Condotta per Produttori e Fornitori” in vigore già agli inizi del nuovo millennio, dove sono elencati gli standard minimi da rispettare in materia ambientale, sanitaria, sicurezza e diritti del lavoro; questo regolamento viene modificato ogni qualvolta che gli standard sociali cambiano o i principi dettati dalle convenzioni internazionali vengono aggiornati.



Fonte: <https://sourcingjournal.com/topics/financial/zara-parent-inditex-posts-sharp-sales-earnings-gains-1q-31241/>

Nonostante Zara sia il marchio leader e principale fonte degli investimenti e guadagni del gruppo, nel corso del tempo Inditex ha attuato una strategia di differenziazione dei propri prodotti. In questo modo è riuscito a segmentare la propria offerta per meglio rispondere alle esigenze del mercato, facendosi riconoscere sotto marchi differenti a seconda del target di riferimento. Innanzitutto, Zara offre articoli anche per uomini e bambini ma i suoi consumatori principali sono donne sui 20-35 anni che cercano vestiti eleganti e di tendenza ad un prezzo molto inferiore rispetto a quelli dell’alta moda, anche se negli ultimi anni (soprattutto post pandemia) il marchio ha iniziato a commercializzare prodotti collocati sulla fascia medio-medio alta. Il brand Massimo Dutti invece è legato più ad un’idea di moda elegante, moderna e sofisticata, che propone principalmente camicie e completi appartenenti ad una fascia più alta rispetto a Zara, soffermandosi sul concetto secondo il quale il valore di ciò che si indossa influisce sulla qualità del vivere; nonostante sia nato come negozio incentrato sull’abbigliamento maschile, recentemente si sta concentrando sempre di più sul settore femminile, anche se rimane uno dei pochi brand del gruppo a mantenere un più bilanciato assortimento tra i due generi. Anche Uterqüe si piazza nella fascia più alta rispetto agli altri brand del gruppo, proponendo accessori premium ad un pubblico femminile; dato però il suo

mercato di nicchia e gli scarsi rendimenti economici da piccolo brand, Inditex ha deciso di chiudere i negozi fisici (attualmente in Italia non è presente alcun punto vendita) e inglobare il marchio all'interno di Massimo Dutti. Dal lato opposto invece osserviamo Pull&Bear, che punta ad un mercato giovanile e urbano, con capi e accessori casual e informali, con le collezioni Pacific Republic e XDYE progettate rispettivamente per un pubblico giovanile femminile e maschile. Non molto lontano sono posizionate Bershka e Stradivarius: la prima contraddistinta da uno stile urbano e indirizzato alla fascia dei teenagers, caratterizzata dalla dinamicità con cui i capi si legano alla creatività musicale e tecnologica; mentre la seconda è indirizzata principalmente al mercato femminile leggermente più maturo e incentrato sull'idea di autostima (acquistata da Inditex nel 1999 prettamente perché diretta concorrente di Bershka). Oysho invece originariamente era posizionata nel segmento dell'abbigliamento intimo ma con il tempo ha indirizzato la sua offerta su prodotti sportivi e accessori vari (come linee di cosmetici e profumi). Completamente al di fuori del mondo dell'abbigliamento troviamo il marchio Zara Home che si propone di "vestire la casa" dei propri clienti: proprio come ogni soggetto ha bisogno di esprimersi nei confronti degli altri, anche l'ambiente domestico è uno strumento per rappresentare l'individuo; lo stile dei punti vendita è affine ai negozi del marchio d'abbigliamento, dove però l'offerta è delineata da oggetti decorativi come lampade, soprammobili, candele e oggetti di uso comune come tessuti biancheria per bagno, camera da letto e cucina, il tutto secondo uno stile minimalista ma allo stesso tempo elegante e ricercato. Nonostante il tentativo da parte del gruppo di differenziare i vari marchi per quanto riguarda le collezioni offerte e la loro immagine proposta al pubblico, rimane comunque dietro l'angolo il pericolo di uno scontro di interessi da parte dei vari brand. A tal proposito, Inditex potrebbe presentare collezioni speciali e distintive per i diversi marchi, magari facendo leva tramite sponsorizzazioni con personaggi famosi o collaborazioni con programmi televisivi o cameo nelle serie tv online (ad esempio la felpa di H&M della famosa serie Stranger Things su Netflix).

2.2 Zara e il marketing esperienziale

I brand del gruppo Inditex non utilizzano un'effettiva campagna pubblicitaria. In fin dei conti, molti business nel mondo della moda oramai adottano campagne pubblicitarie esclusivamente in modalità digitale, avvalendosi del fatto che in quest'epoca qualsiasi soggetto dispone dell'accesso ad Internet e possiede un profilo social su cui passa una buona parte del suo tempo. Le uniche occasioni in cui vengono utilizzati cartelloni (o altra segnaletica) pubblicitari si verificano in concomitanza di nuove aperture di punti vendita o all'inizio della stagione dei

saldi ma non più di due volte l'anno: nel primo caso, la strategia consiste semplicemente nel far sapere al pubblico la novità dell'inaugurazione di un nuovo punto vendita in una determinata area geografica, incuriosendo i potenziali clienti e rendendoli consapevoli del fatto che alla prossima occasione in cui avranno del tempo libero, potranno recarsi nel nuovo negozio e trascorrere una piacevole esperienza, anche senza la necessità di dover acquistare qualcosa. Nel secondo caso invece, data la rarità con cui l'applicazione di prezzi scontati viene utilizzata da Zara, il manifesto ha l'intenzione di suscitare un sentimento di inquietezza e spinge i consumatori ad affrettarsi a raggiungere il negozio per non rischiare di perdersi l'occasione, consci del fatto che questa tipologia di opportunità non verrà ignorata dagli altri clienti. Il breve periodo dei saldi si verifica solitamente alla fine del ciclo trimestrale, dove la società spagnola cala i prezzi degli articoli con il duplice fine di attrarre i consumatori attratti dalla seconda chance concessa per alcuni articoli e nell'occasione possono osservare l'uscita delle nuove collezioni ed essere quindi invogliati ad ulteriori acquisti. Difatti, Zara utilizza meno dell'1% delle risorse economiche a sua disposizione per finanziare le sue strategie pubblicitarie; utilizza una filosofia molto semplice ma allo stesso tempo estremamente efficace: non è il brand a parlare di sé, bensì sono i suoi prodotti e i clienti stessi che parlano di lei. Grazie alle ottime recensioni e all'esperienza personale che i suoi consumatori percepiscono nei confronti del brand, si instaura una comunicazione per passaparola tra i vari soggetti che affluiscono nei punti vendita. È importante soffermarsi sul fatto che i prodotti di Zara non presentano in nessun modo il logo del brand, a differenza dei grandi brand di lusso come Gucci e Versace: questa scelta è dovuta principalmente alla linea di pensiero dell'intera holding, per la quale sia le spese pubblicitarie che quelle relative alla stampa/ricamo del logo sono irrilevanti per il raggiungimento degli obiettivi di profitto; queste risorse finanziarie vengono piuttosto indirizzate nella scelta strategica degli edifici per l'attività di vendita e logistica. D'altro canto, è molto comune imbattersi in soggetti che indossano articoli di Zara e riconoscere lo stile da distante, anche senza dover effettivamente avere un riscontro con l'etichetta; in aggiunta, quando un individuo riconosce all'esterno un vestito che ha già visto in un negozio Zara, il desiderio di acquistare quel capo aumenta. La strategia di posizionamento dei punti vendita avviene seguendo due principi cardine: viene deciso un luogo caratterizzato da un notevole traffico di persone (come centri commerciali e centri storici) e nelle vicinanze di esercizi di marchi di lusso. Così facendo Zara si assicura un costante flusso di individui che varcano le soglie del negozio anche semplicemente con l'intenzione di dare una rapida occhiata e in modo simultaneo instaura indirettamente una correlazione mentale nel subconscio dei singoli per il quale Zara simboleggia l'alta moda alla stregua dei negozi vicini: in sostanza, il brand spagnolo viene accostato agli altri brand di lusso non solo tramite la sua offerta di prodotti simili, bensì

anche collocandosi nei pressi di quei marchi. Il fatto di posizionare le vetrine di un marchio fast fashion a pochi metri da uno di lusso rende ancora più spiccata la differenza di prezzo tra le due tipologie di prodotti, di conseguenza un consumatore viene maggiormente invogliato ad acquistare i capi stilisticamente simili ma a prezzi assai inferiori; seguendo quest'ottica, i brand di lusso cercano di allontanarsi il più possibile dal brand spagnolo, sia fisicamente che per quanto riguarda l'offerta di prodotti. Al contrario la strategia del marchio di Ortega è perfettamente opposta, cercando di avvicinarsi il più possibile ad essi. In definitiva, Zara non possiede nessuna pura campagna pubblicitaria e a sostegno di questa tesi vi è la scelta di non disporre di un dipartimento a sé stante per quanto riguarda le attività di promozione. Tutto quello di cui ha bisogno il marchio è rispecchiato dalle sue unità economiche che ripropongono lo "Zara concept". Prima di spiegare le modalità di sistemazione dei suoi negozi, è opportuno introdurre la nozione di marketing esperienziale: esso rappresenta l'insieme delle attività e decisioni strategiche attuate da una società con l'intenzione di creare valore aggiuntivo al prodotto/servizio offerto attribuendo una maggiore importanza all'esperienza di acquisto e utilizzo, finalizzato a guadagnare un vantaggio-competitivo nei confronti del resto del mercato. Con l'espressione esperienza si intendono tutte le fasi che intercorrono tra l'acquirente e il venditore: partendo dall'attività di ricerca del prodotto e promozione della controparte, si passa per il momento di acquisto vero e proprio e si conclude con il servizio post-vendita, anche se in realtà continua tramite connessioni indirette tra terzi soggetti come il passaparola tra i clienti e le opinioni/recensioni degli individui. Il complesso dettato da queste attività compone la customer experience, che a differenza del marketing tradizionale le scelte del consumatore non si basano più semplicemente sul beneficio dell'utilizzo del bene bensì considerano anche le sensazioni personali legate ad esso, in un'ottica secondo la quale il marchio è legato all'esperienza e non identifica esclusivamente il bene venduto. Prendendo in esame il nostro caso studio, possiamo affermare con convinzione che il negozio fisico di Zara rappresenta lo strumento principale di comunicazione per il brand stesso: come è già stato espresso in precedenza, la multinazionale investe molte risorse finanziarie e tempo alla decisione della strategicamente corretta posizione dei suoi negozi. Ne sono prova tangibile l'immenso immobile di circa 9000 metri quadrati situato a Madrid, che lo rende il negozio di Zara più grande al mondo, e lo store a Soho (New York) eretto su uno storico palazzo in centro città. Nel momento in cui Zara deve entrare in un nuovo mercato utilizza il flagship store come strategia di promozione, all'interno dei quali è possibile osservare un ampio assortimento di prodotti distribuiti su un utilizzo ingegnoso dell'esteso spazio disponibile, in modo tale da lasciare la giusta quantità di superficie libera e allo stesso tempo proporre tutti i capi disponibili. Questa tipologia espositiva viene solitamente utilizzata come strumento pubblicitario concretizzando

l'idea del brand, impegnandosi a riproporre lo stile dei prodotti nell'atmosfera percepita al suo interno, rendendo particolare ed unica l'esperienza di acquisto da parte dei clienti che saranno invogliati a tornare. Le decisioni che riguardano l'allestimento dei negozi vengono prese dall'head quarter e successivamente vengono replicate con le stesse direttive in tutto il mondo: così facendo ogni consumatore godrà della stessa esperienza indifferentemente dal luogo in cui si trova, osservando lo stesso layout, stile e articoli proposti nelle vetrine. Data la volontà del gruppo di controllare direttamente tutti gli aspetti strategici del business, anche le attività di logistica, assistenza post-vendita e ciclicità dell'offerta viene deliberata dall'alto, lasciando poco spazio alla possibilità di modificare l'assetto in modo da venire in contro alle differenze dei gusti del mercato locale. Sebbene questo possa sembrare estremamente limitante, la scelta di uniformare i fattori strategicamente rilevanti consente di concentrarsi meno su elementi estetici e focalizzarsi maggiormente sulla realizzazione di un complesso commerciale in grado di rispondere rapidamente al mercato e all'ambiente circostante, in maniera tale da ottimizzare i profitti; per non lasciare nulla al caso, anche il design dei negozi già omologato dalla sede centrale viene allestito direttamente da specialisti del settore.



Fonte: <https://www.ilsole24ore.com/art/da-zara-londra-negozi-senza-camerini-ne-contanti-si-guarda-si-tocca-e-si-compra-online-AEgMpftD>

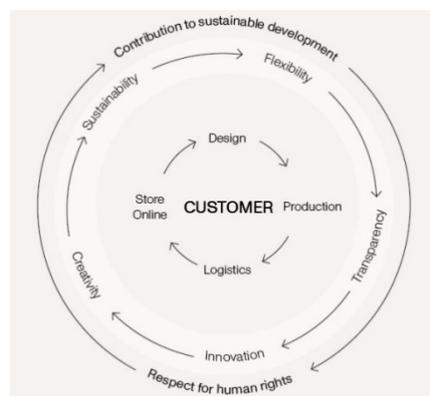
I negozi di Zara possiedono ampie vetrine capaci di comunicare eleganza e raffinatezza, consentendo di intravedere il quantitativo di consumatori presenti, suscitando in chi guarda il collegamento per cui un luogo con tanti clienti denota qualità e affidabilità; il colore predominante è il bianco per trasmettere serenità e classe, e allo stesso tempo consente ai colori delle diverse collezioni proposte di risaltare; complessivamente il design dei punti vendita rispecchia lo stile minimalista dei capi d'abbigliamento offerti al loro interno. Come ulteriore elemento a favore di una maggiore valorizzazione dell'esperienza, i componenti dello staff intervengono solo esclusivamente nel momento in cui vengono direttamente interpellati dai clienti, in modo tale da non risultare insistenti. Data la costante crescita da parte della sezione

Zara dell'e-commerce, i punti vendita svolgono l'ulteriore funzione di magazzini, dove vengono spediti i prodotti inviati dalla sede produttiva più vicina e ritirati poi dai consumatori che hanno realizzato l'acquisto online. Un'altra tipologia di strategia finalizzata a creare valore aggiunto nell'esperienza del consumatore è stata l'apertura nel 2018 di un pop-up store temporaneo nella città metropolitana di Londra: all'interno di questo negozio non è possibile acquistare e nemmeno provare i capi esposti (non sono presenti né camerini né casse), ma semplicemente osservare dal vivo i prodotti di Zara. Nel tentativo di unificare il tradizionale modello di business "brick-and-mortar" (il negozio fisico vero e proprio) maturato negli anni con le nuove tecnologie, si è passati alla sperimentazione del "click-and-mortar" dove solamente l'elemento dell'esperienza di acquisto avviene nel mondo reale, mentre la parte più pratica e automatica avviene tramite l'utilizzo di software e strumenti tecnologici.

2.3 La centralità del consumatore finale

Uno dei pilastri fondamentali per il successo del marchio di fast fashion è senz'altro l'importanza nei confronti del consumatore finale e della sua esperienza con Zara. Secondo quanto scritto nel sito ufficiale di Inditex, tutti i cambiamenti intrapresi e le decisioni strategiche adottate hanno come unica finalità il perfezionamento dell'esperienza dei consumatori nei confronti del brand, affermando che i clienti rappresentano il nucleo attorno al quale ruota l'intera attività sociale, filosofia racchiusa nell'espressione "Customer First. Come si evince dal report annuale del 2022, Inditex pone le basi della strategia customer based sull'"ascoltare, identificare e rendere disponibile" i bisogni dei propri clienti, servendosi delle sinergie tra i diversi dipartimenti della propria società e allo stesso tempo collaborando con singoli professionisti, in modo tale da riuscire ad avere sempre nuovi stimoli creativi. Dato che l'intera linea di pensiero ruota attorno al consumatore finale, se quest'ultimo cambia nel tempo, le strategie del gruppo industriale devono cambiare di conseguenza, altrimenti perderanno quote di mercato: seguendo tale criterio, Inditex ha iniziato ad offrire collezioni legate ai temi ambientali e sociali, come la linea sostenibile in cui vengono utilizzati materiali sostenibili oppure la scelta di presentare il brand tramite un'immagine più socialmente aperta, sostenendo apertamente le diversità culturali e personali. Inditex da sempre cerca di rendere impareggiabile l'esperienza all'interno dei propri negozi fisici, concentrandosi non solamente su ciò che il consumatore desidera portare a casa, bensì anche sulle tipologie di prodotti offerti che egli prevede di rinvenire una volta entrato nel punto vendita e sulle modalità tramite le quali egli entra in contatto con gli stessi. Date queste premesse, la multinazionale ha investito

costantemente nel corso degli anni nella ricerca di nuovi concept ed idee attraverso l'utilizzo di nuove tecnologie con le quali presentarsi ai propri clienti. Alcuni esempi sono rappresentati dal nuovo servizio grazie al quale è necessario semplicemente scansionare all'interno del negozio il prodotto che si desidera acquistare e successivamente acquistarlo tramite l'app di Zara, che concederà anche la possibilità di riservarsi un proprio camerino; sempre sulla stessa corrente strategica troviamo l'opportunità di utilizzare monitor interattivi in grado di informare i consumatori della presenza o meno dei capi e taglie selezionate nel negozio di riferimento selezionate; l'attività di vendita si innova grazie all'utilizzo della realtà aumentata, che permetterà ai consumatori di osservare tridimensionalmente i capi selezionati indossati da modelli virtuali, agevolando la scelta della taglia corretta e favorendo la scelta d'acquisto; inoltre sarà sempre più presente l'impiego di casse automatiche per velocizzare la fase più semplice e pragmatica dell'acquisto. Anche Zara ne trae vantaggio: infatti automatizzando il maggior numero di azioni necessarie, potrà indirizzare le proprie forze e risorse in ambiti più economicamente remunerativi, come ad esempio il miglioramento della catena di approvvigionamento o l'abbassamento dei prezzi dei prodotti. Malgrado l'avvicinamento ad un mondo sempre più futuristico e digitalizzato che possa rendere più piacevole e veloce l'attività d'acquisto, queste decisioni vanno a limitare quelle caratteristiche tipiche del rapporto intrapersonale che si instaura tra venditore e acquirente. Sebbene la maggioranza del mercato obiettivo recensisca positivamente la possibilità di velocizzare la compravendita di un oggetto, rimane presente una fetta di clienti che preferisce il contatto diretto con un operatore fisico e considera importante l'aiuto e i consigli ricevuti dal più esperto staff. I soggetti che lavorano nelle diverse squadre lavorative e i vari componenti dello staff vengono preparati ed informati su temi chiave come la sostenibilità dei processi della società e degli articoli offerti, sulle fasi produttive e commerciali e vengono tenuti corsi in un'ottica di considerazione della diversità.



Modello di business. Fonte: Report 2022 Inditex, pagina 128

Ogni addetto è incaricato di svolgere solamente due tipologie di attività: collocare i prodotti spediti negli appositi reparti e assistere i clienti, così i commessi possono dedicare molto più

tempo alle relazioni con i consumatori. La selezione dei prezzi degli articoli offerti si basa sulla disponibilità a pagare del consumatore e non sul costo legato alla sua produzione. Il prezzo viene quindi stabilito secondo quanto un individuo valuta un determinato prodotto, quindi qual è il valore percepito da esso e quanto sarebbe disposto a pagare per ottenere quel determinato prodotto. Ovviamente la cifra economica viene decisa a priori dal team di Zara, il quale basa le sue stime tenendo conto di una serie di parametri: costo delle materie prime e del processo produttivo in generale, reddito medio del paese di vendita, situazione socioeconomica vissuta in quel momento, distanza dal punto produttivo (i costi di trasporto ricadono sull'acquirente). Sebbene esistano diversità nei gusti e preferenze dei vari mercati commerciali, i prodotti e punti vendita di Zara condividono sempre lo stesso stile inimitabile, dunque esistono clienti fedeli propensi a pagare un sovrapprezzo per i suoi prodotti, legati più al marchio in sé che ai singoli prodotti. I prezzi differiscono anche in base al luogo di vendita: ad esempio, in Spagna e Portogallo dove la presenza del gruppo è oramai sedimentata, i prezzi si assestano sulla fascia media; mentre in alcuni paesi come Giappone e Cina, luoghi in cui l'immagine del marchio è correlata ai grandi nomi internazionali, è presente una maggiore disponibilità a pagare da parte dei soggetti, quindi di conseguenza i prezzi si posizionano in una fascia più alta. Nonostante i punti vendita siano il punto di forza dell'esperienza Zara, il brand non può esimersi dall'approdare nel commercio digitale: grazie alla nomea che ruota attorno ai suoi prodotti, anche il suo settore e-commerce continua ad ottenere ottimi risultati, mantenendo una crescita costante anche grazie alla spinta ricevuta dalla pandemia di Coronavirus in cui l'unico modo per poter acquistare i prodotti era attraverso le piattaforme digitali. Sebbene il servizio online proposto sia molto usato soprattutto dagli individui più giovani e più in sintonia con il mondo informatico, il negozio fisico rimane un ruolo chiave nelle strategie di Zara. La raccolta dei dati riguardanti i cosiddetti "bisogni del mercato", è legato a due processi differenti: il primo riguarda l'attività di scouting delle ultime tendenze nel campo della moda, svolta da un team di design che lavora con il fine di studiare le passerelle e stilisti dell'alta moda, cercando di imitare e se possibile anticipare i capi di abbigliamento che detteranno la moda del momento; nel secondo caso lo staff intrattiene conversazioni con i clienti, ascolta le loro idee e monitora i loro comportamenti d'acquisto, in modo tale da comprendere le dinamiche del mercato di riferimento, raccogliendo direttamente sul campo le informazioni dal mercato target senza la necessità di utilizzare mediatori o società per lo studio degli ultimi trend di mercato, ma semplicemente apprendendo i bisogni e atteggiamenti dei propri consumatori. Questo esempio rende l'idea dell'elevato livello di reattività dell'intero processo societario, che si adopera sinergicamente alla creazione di valore per l'acquirente, creando una perfetta coordinazione tra le diverse fasi del processo di design, produzione e logistica. Non sempre però il modello di

business utilizzato da Inditex per quanto riguarda la standardizzazione dei prodotti comporta benefici. Prendiamo come riferimento il mercato degli Stati Uniti, dove l'espansione di Zara ha riscontrato alcune difficoltà dovute ad esempio al fatto che la popolazione americana è abituata ad acquistare capi d'abbigliamento a basso costo nei famosi super store come Costco e WallMart, o comunque la diffusione è stata rallentata dall'ormai sedimentata presenza dei competitor diretti (come GAP e H&M); inoltre la strategia di proporre articoli principalmente nelle 5 taglie standard non è compatibile con il problema dell'obesità che affligge il paese, dove una possibile soluzione potrebbe essere trovata nella ricalibrazione della produzione.

CAPITOLO 3

SOSTENIBILITA' NEL MONDO DEL FAST FASHION

In quest'ultima sezione dell'elaborato verrà presa in esame la scelta strategica intrapresa da parte delle società del mercato dell'abbigliamento e in particolare del settore del fast fashion, per quanto riguarda i temi della sostenibilità e sfruttamento dei lavoratori. In un primo momento osserveremo in che modo queste tematiche influiscono sull'attività di acquisto da parte dei clienti e la loro prospettiva. Si cercherà successivamente di comprendere se i progetti proposti dai brand della "moda veloce" per quanto riguarda il sostegno al cambiamento climatico e dei diritti umani abbiano un effettivo riscontro pratico in relazione alla tutela delle persone e salvaguardia dell'ambiente oppure vengano avviate per un mero fine economico, alla ricerca di un ulteriore metodo per trarre profitti. Successivamente prenderemo in considerazione l'agenda di Zara e dei suoi competitors in riferimento alla tematica della sostenibilità presentando alcuni dei loro obiettivi e come questi si relazionino nel mercato.

3.1 Il punto di vista del consumatore

Uno sviluppo viene definito sostenibile quando renda possibile l'appagamento dei vari bisogni di una generazione senza interferire con l'opportunità di fare altrettanto da parte delle generazioni successive. Con il passare degli anni si è assistito ad un aumento di interesse sui temi sensibili della sostenibilità e sfruttamento dei lavoratori da parte della società legato specialmente alla crescente importanza dei cambiamenti climatici e alla maggiore facilità di trasmissione e reperimento delle informazioni, che consente ai singoli individui di mettersi autonomamente al corrente degli avvenimenti che accadono in giro per il mondo, senza la necessità che le notizie passino attraverso i principali strumenti di comunicazione. Questo sentimento si estende anche quando essi si trasformano in consumatori applicando una maggiore criticità nelle loro decisioni di acquisto, ponendo maggiore attenzione non solo a ciò che acquistano bensì anche alle conseguenze dell'atto in sé. Nonostante questa presa di coscienza da parte della popolazione, le maggiori società del mercato del fast fashion continuano ad ottenere ottimi risultati economici maturando profitti non indifferenti: secondo i dati raccolti dal sito Statista, il valore complessivo di questo settore si assesta poco al di sotto dei 100 miliardi di dollari e si ritiene altamente plausibile che possa crescere di un ulteriore 30% entro i prossimi 3 anni. Se è vero che la spinta maggiore per la sostenibilità proviene dalla fascia di popolazione compresa tra i 20 e 40 anni, è innegabile che siano i loro coetanei la

primaria porzione di consumatori dei prodotti della moda veloce. Come già proferito precedentemente, il mercato obiettivo dei settori della fast fashion è rappresentato da individui tra i 20 e 35 anni che possiedono una discreta disponibilità economica ma che sono interessati all'acquisto di capi sempre all'ultima moda. Spesso è presente un conflitto di interessi all'interno dello stesso individuo: da una parte è trascinato all'acquisto di articoli trendy dal basso prezzo e alto livello estetico, mentre dall'altra è consapevole del fatto che l'acquisto continuo di prodotti dei marchi del fast fashion comporta uno spreco (in termini di quantità non necessarie di indumenti acquistati che nel giro di qualche stagione finiranno in discarica) e contribuisce ad aumentare l'introito di questi che proseguiranno a produrre impiegando la stessa strategia poiché il mercato continua a richiederlo. È inoltre possibile notare una predilezione da parte dei consumatori per quanto concerne la sostenibilità ambientale rispetto alle tematiche sociali di sfruttamento della forza lavoro e delle condizioni lavorative disumane in cui operano. Secondo uno studio realizzato dall'università del Queensland, le motivazioni che si nascondono dietro l'esistenza di questa inclinazione possono essere rintracciate dal cosiddetto "ethical consumption gap" che si presenta nel momento in cui un individuo che crede nei valori etici della sostenibilità non riesce a trasferirli nella pratica dell'acquisto finale, fallendo e scagionandosi addossando la colpa alla "giustizia strutturale", ossia quella tipologia di iniquità dettata da un sistema di regolamenti che circondano un'istituzione nel quale un gruppo di soggetti deprime sistematicamente il potere ad un gruppo sociale. Quando questo ragionamento viene trasferito nel contesto dell'acquisto dei prodotti del fast fashion, il consumatore vede inutile privarsi dell'acquisto in nome della sostenibilità, se questo gesto non comporta nessuna conseguenza nella pratica: l'individuo comprerà ugualmente i prodotti non etici perché convinto che la presa di coscienza da parte della società non dipenda semplicemente dalle sue azioni e che il suo contributo sia irrilevante per apportare un cambiamento collettivo. Le persone sono più attente alla sostenibilità ambientale perché le conseguenze del cambiamento climatico risultano più immediate ed imminenti rispetto alla questione dei lavoratori oppressi: l'esistenza di catastrofi naturali e il crescente numero di eventi climatici avversi crea maggiori preoccupazioni dirette all'individuo medio, lontano dalle dinamiche di sfruttamento della forza lavoro. Questo allontanamento da parte dei consumatori può anche essere letto secondo la chiave della "distanza psicologica" che intercorre tra loro e le problematiche legate al mercato del fast fashion, le quali vengono percepite come lontane sia dal punto di vista socioculturale (mentalità occidentale vs orientale) che spaziale (Europa e USA vs Asia e Africa). I soggetti tendono ad incolpare il sistema in generale piuttosto che la propria persona, trovando più facile scappare dalle responsabilità piuttosto che rendersi effettivamente conto delle conseguenze delle proprie azioni. Per i consumatori risulta più conveniente, sia a livello morale che

economico, valutare con diffidenza le notizie di denuncia nei confronti dei marchi del fast fashion di cui usufruiscono mensilmente, piuttosto che impegnarsi alla ricerca di acquisti più sostenibili o comunque acquistando solamente da brand a cui queste tematiche interessano veramente. Generalmente si è soliti pensare che la spinta al cambiamento provenga dalla fascia di popolazione più giovane e, di conseguenza, si potrebbe essere portati alla conclusione che quest'attenzione ai temi sostenibili rappresenti semplicemente una moda passeggera o un'ostinazione di una categoria di individui volta a dissolversi col tempo. In realtà questo desiderio risiede ad un livello più profondo del carattere umano e differisce più tra soggetti diversi che secondo età anagrafica, senza quindi avere una relazione di causa-effetto significativamente positiva tra generazione a cui si appartiene e interesse per lo sviluppo sostenibile.

3.2 Sostenibilità del settore

Negli ultimi tempi si è cercato di rendere il più noto possibile quali danni abbia causato a livello ambientale comporti il mondo della moda, specialmente il settore della fast fashion. Sempre più testate giornalistiche e report scientifici ribadiscono in continuazione le conseguenze provocate dalla produzione di capi d'abbigliamento con materiali scadenti e attraverso processi industriali che utilizzano elementi altamente nocivi da parte delle società che fabbricano i tessuti successivamente venduti alle grandi società di moda. Ma anche le abitudini di acquisto da parte dei consumatori inducono le aziende a proseguire questa tipologia di business alimentando un circolo vizioso. Siccome la domanda da parte del mercato non subisce significative diminuzioni, il settore industriale continua ad esaudire le richieste dei consumatori che acquisteranno prodotti non sostenibili, attirati da prodotti caratterizzati da stili alla moda e costi sempre inferiori. L'industria tessile del fast fashion contribuisce singolarmente a circa il 10% delle emissioni di anidride carbonica in tutto il mondo dovuto sia all'utilizzo di fabbriche inquinanti e processi energivori, sia per quanto riguarda tutta la parte di logistica a suo seguito, che la rende uno dei settori che più contribuiscono all'inquinamento atmosferico. Nonostante questo settore non necessiti di spropositati livelli di energia, per la produzione di un solo chilo di cotone occorre utilizzare più di 10 mila litri d'acqua che viene presa dai corsi d'acqua nelle vicinanze della fabbrica, i quali una volta arrivati negli oceani contribuiscono al problema delle microplastiche, contaminando tutta la catena alimentare marina e non solo. Difatti il 20% dell'inquinamento delle acque è causato dalla sola produzione dei tessuti che durante il corso della lavorazione rilasciano nell'ambiente sostanze nocive che successivamente intaccano il

resto della flora e fauna circostante; questo danno è reso ancora più pericoloso dal fatto che la regolamentazione in materia ambientale presenta enormi lacune soprattutto nei paesi in via di sviluppo nei quali è posizionata la maggioranza delle industrie tessili. Il mercato della moda richiede enormi quantità di cotone e pelli animali, portando conseguentemente ad uno sfruttamento del suolo e distruzione della flora e fauna a favore di allevamento e piantagioni intensive. Come se non bastassero tutti i danni apportati all'ambiente, il mercato della fast fashion è responsabile dello sfruttamento di milioni di individui costretti a subire giornate lavorative di oltre 16 ore in condizioni pietose e retribuzioni inammissibili: il termine "fabbriche del sudore" viene utilizzato in modo dispregiativo proprio per indicare le condizioni disumane a cui sono sottoposti, infrangendo qualsiasi normativa internazionale in materia di diritti dei lavoratori. Nonostante il crescente impegno da parte della società in generale a condividere le realtà legate a questi sfruttamenti, troppo poco è stato effettivamente messo in atto da parte delle istituzioni internazionali; anche se suscita sempre enorme indignazione e scalpore da parte dell'opinione pubblica quando accadono le tragedie (come il crollo dell'edificio nell'incidente del Rana Plaza nel 2013 nel Bangladesh), la situazione nei paesi in via di sviluppo non subisce i cambiamenti necessari. In aggiunta, le società di moda che acquistano i prodotti e materie prime da queste società tessili non vengono adeguatamente punite e non subiscono il giusto danno d'immagine: solitamente le compagnie multinazionali applicano la strategia di dissociarsi da queste situazioni, prendendo le distanze da quanto accaduto e ribadendo la loro negligenza sulle condizioni lavorative in cui versano i lavoratori.

3.3 L'impegno di Zara

Zara ha avviato nel corso degli anni una serie di iniziative a sostegno della sostenibilità ambientale; non è ben chiaro se questa sua decisione sia frutto di un sincero interesse per tali tematiche o nasca dalla necessità di migliorare la propria immagine come brand di fast fashion, utilizzando a proprio favore la crescente attenzione che i consumatori hanno riguardo i prodotti sostenibili. In ogni caso, la società leader del gruppo Inditex spinge orgogliosa le proprie proposte in collegamento con l'agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile; come riportato dal più recente report Inditex, la multinazionale tiene in considerazione l'utilizzo di una strategia sostenibile in tutte le fasi della catena di approvvigionamento, suddividendo le regioni di interesse in tre macroaree: biodiversità, energia e sostenibilità. A tal proposito, ogni lavoratore riceve un corso di formazione in relazione alle tematiche sostenibili erogato durante il "The Sustainable Fashion School", in modo da tenere sempre in considerazione l'impatto che le proprie azioni hanno sull'ambiente. Inditex ha programmato una serie di obiettivi che intende

rispettare per quanto riguarda il tema della sostenibilità, come l'utilizzo in tutti gli edifici di proprietà di energia elettrica proveniente al 100% da fonti rinnovabili entro il 2022, o il traguardo entro quest'anno di eliminare completamente gli prechi in tutte le proprie attività e l'assenza di plastica monouso, o la volontà di raggiungere l'obiettivo di zero emissioni entro il 2040. In conclusione il business del fast fashion cerca di mettere in atto attività sostenibili ma i risultati desiderati non avranno realizzazione in tempi brevi e per questo motivo si richiedono impegno e investimenti continui.

3.4 Conclusioni

Il mercato del fast fashion, per quanto apporti benefici ad alla parte di consumatori attratti da prodotti alla moda a basso costo, rimane comunque una grande problematica a livello ambientale e sociale. Logicamente non si può eliminare un settore così ampio e profittevole, ma si potrebbe optare per una più stringente regolamentazione e sanzioni più aspre non solo alle società direttamente coinvolte ma anche all'indotto di società che fanno business con loro. Alcune soluzioni applicabili potrebbero essere: aumentare l'efficacia delle normative internazionali in tema di trasparenza oppure applicare un codice identificativo sulle etichette dei prodotti in modo tale da far risalire al consumatore ciò che comporta il suo acquisto e le modalità per preservare al meglio il capo d'abbigliamento, in modo da allungare il periodo di utilizzo dello stesso. Alcune realtà come la società Vinted sono nate proprio con lo scopo di ridurre lo spreco di rifiuti tessili che ogni anno riempiono le discariche, nel tentativo di dare una seconda vita a prodotti che altrimenti verrebbero buttati via.

(Numero di parole utilizzate: 9922)

BIBLIOGRAFIA

- Anna Masera (2005). *La Nike confessa: «Sì, sfruttiamo i lavoratori* [online]. La Stampa edicol@. Disponibile su https://www.filcams.cgil.it/article/rassegna_stampa/_mondo_la_nike_confessa_si_sfruttiamo_i_lavoratori > [Data di accesso 06/05/2023]
- ANON. (2005). *How Zara fashions its supply chain: Home is where the heart is* [online]. Strategic Direction. Vol. 21 No. 10, pp. 28-31. Emerald Insight. Disponibile su <https://doi.org/10.1108/02580540510626709> [Data di accesso 24/05/2023]
- ANON. (s.d.). *Fashion Marketing* [online]. Inside Marketing, Glossario. Disponibile su <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/fashion-marketing/> > [Data di accesso 23/04/2023]
- Atik, D., Ozdamar Ertekin, Z. (2023). *The restless desire for the new versus sustainability: the pressing need for social marketing in fashion industry*[online]. Journal of Social Marketing, Vol. 13 No. 1, pp. 1-19. Emerald Insight. Disponibile su <https://doi.org/10.1108/JSOCM-02-2022-0036> [Data di accesso 16/05/2023]
- Barnes, L. and Lea-Greenwood, G. (2010). *Fast fashion in the retail store environment* [online]. International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 38 No. 10, pp. 760-772. Emerald Insight. Disponibile su <https://doi.org/10.1108/09590551011076533> > [Data di accesso 21/04/2023]
- Bianchi P., H. al Shawwa, Dizionario di Economia e Finanza (2012). *Manifattura* [online]. Treccani. Disponibile su https://www.treccani.it/enciclopedia/manifattura_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/ [Data di accesso 05/05/2023]
- Bruce M., Daly L. (2006). *Buyer behavior for fast fashion*. Journal of Fashion Marketing and Management, Vol. 10 No. 3, pp. 329-344. Emerald Insight. Disponibile su <https://doi.org/10.1108/13612020610679303> > [Data di accesso 27/04/2023]
- Camargo, L.R., Pereira, S.C.F. and Scarpin, M.R.S. (2020), "*Fast and ultra-fast fashion supply chain management: an exploratory research* [online]. International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 48 No. 6, pp. 537-553. Disponibile su <https://doi.org/10.1108/IJRDM-04-2019-0133> > [Data di accesso 04/05/2023]
- Chavie Lieber (2018). *Fashion brands steal design ideas all the time. And it's completely legal* [online]. Disponibile su <https://www.vox.com/2018/4/27/17281022/fashion-brands-knockoffs-copyright-stolen-designs-old-navy-zara-h-and-m> > [Data di accesso 21/04/2023]

- Chen Xuejie, Chang Qiao, Zhu GuangHao (2019). *Proceedings of the 2019 3rd International Conference on Education, Culture and Social Development (ICECSD 2019)* [online]. Atlantic Press. Disponibile su <<https://www.atlantis-press.com/proceedings/icecsd-19/125916550>> [Data di accesso 06/05/2023]
- Christopher M., Lawson R., Peck H. (2004). *Creating agile supply chains in the fashion*
- Cietta E. (2008). *La rivoluzione del fast fashion*. Strategie e modelli organizzativi per competere nelle industrie ibride, Franco Angeli Edizioni
- Cristian Perinelli (s.d.). *Fast Fashion, Tutto Quello Che Devi Assolutamente Sapere. Vesti la natura* [online]. Disponibile su <<https://www.vestilanatura.it/fast-fashion/>> [Data di accesso 28/04/2023]
- Daniel Pereira (2023). *Zara Business Model* [online] The Business Model Analyst. Disponibile su <<https://businessmodelanalyst.com/zara-business-model/>> [Data di accesso 29/04/2023]
- Dobos, E. and Éltető, A. (2023). *Regulation of the fashion supply chains and the sustainability-growth balance* [online] Sustainability Accounting, Management and Policy Journal, Vol. 14 No. 1, pp. 101-129. Emerald Insight. Disponibile su <<https://doi.org/10.1108/SAMPJ-04-2022-0182>> [Data di accesso 04/04/2023].
- Enciclopedia Treccani. *Lean production* [online]. Neologismi della settimana. Disponibile su <https://www.treccani.it/magazine/lingua_italiana/neologismi/searchNeologismi.jsp?abcd=abcd&pathFile=/sites/default/BancaDati/Osservatorio_della_Lingua_Italiana/Dicembre_2016/lean_production.xml&lettera=L> [Data di accesso 10/05/2023]
- Esbeih, K.N.;Molina-Moreno, V.; Núñez-Cacho, P.;Silva-Santos, B. (2021). *Transition to the Circular Economy in the Fashion Industry: The Case of the Inditex Family Business* [online]. ResearchGate. Disponibile su <https://www.researchgate.net/publication/354575229_Transition_to_the_Circular_Economy_in_the_Fashion_Industry_The_Case_of_the_Inditex_Family_Business> [Data di accesso 09/11/2023].
- Gabriele Qualizza (2005). *Il modello di Zara: punto vendita e collezioni vive*. Brandforum.it. Disponibile su <<https://www.brandforum.it/paper/il-modello-zara-punto-vendita-e-collezioni-vive/>> [Data di accesso 10/06/2023]
- GBR Editorial Team (2022). *Marketing Strategies of Zara* [online]. George Business Review. Disponibile su <https://www.george-business-review.com/marketing-strategies-of-zara/> [Data di accesso 26/04/2023]
- Giulia Mattioli (2022). *Shein, un'inchiesta shock rivela lo sfruttamento della manodopera* [online]. Disponibile su <<https://www.repubblica.it/moda-e->

[beauty/2022/10/24/news/shein_moda_low_cost_inchiesta_channel4_sfruttamento_lavoratori_fabbrica_cina-371040825/](https://www.channel4.com/news/shein-mod-a-low-cost-inchiesta-channel4-sfruttamento-lavoratori-fabbrica-cina-371040825/)> [Data di accesso 23/04/2023]

Gyöngyvér Erika TÓKÉS (2022). *The Digital Brand Identity of Fast-Fashion Brand Zara. A Case Study* [online] Acta Univ. Sapientiae, Social Analysis, vol. 12 (2022) 131–154. Disponibile su <http://real-j.mtak.hu/24668/1/ACTA-Social-Analysis_vol12-2022.pdf#page=137> [Data di accesso 06/05/2023]

H&M Group. *History of H&M Group* [online]. Disponibile su <<https://hmgroupp.com/about-us/history/>> [Data di accesso 22/05/2023]

H&M Group. *The H&M Way* [online]. Disponibile su <https://about.hm.com/content/dam/hmgroupp/groupsite/documents/it_ch/hm-way/HM%20Way_it_ch.pdf> [Data di accesso 20/04/2023]

Hill, J. and Lee, H.-H. (2015). *Sustainable brand extensions of fast fashion retailers. Journal of Fashion Marketing and Management* [online]. Vol. 19 No. 2, pp. 205-222. Emerald Insight. Disponibile su <<https://doi.org/10.1108/JFMM-09-2012-0056>> [Data di accesso 13/04/2023]

Inditex (2020). *About Us: Worldwide* [online]. Disponibile su <<https://www.inditex.com/about-us/inditex-around-the-world#continent/000>> [Data di accesso 22/04/2023]

Inditex (2022). *Inditex annual report 2022* [online]. Disponibile su <https://static.inditex.com/annual_report_2022/pdf/Inditex-group-annual-report-2022.pdf> [Data di accesso 28/04/2023]

Inditex (2022). *Statement of non-financial information 2022* [online]. Disponibile su <https://static.inditex.com/annual_report_2022/pdf/Statement-on-non-financial-information-2022.pdf> [Data di accesso 10/05/2023]

Inditex (2023). *FY2022 Results* [online]. Press Kit. Disponibile su <<https://www.inditex.com/itxcomweb/en/press/news-detail?contentId=3dbc9f5d-2f00-46d2-bd45-8bb2ab945261>> [Data di accesso 29/04/2023]

Inditex (2023). *Press kit* [online]. Disponibile su <<https://www.inditex.com/itxcomweb/en/press/news-detail?contentId=3dbc9f5d-2f00-46d2-bd45-8bb2ab945261>> [Data di accesso 07/05/2023]

Inditex. *Customer first* [online]. Our approach, sito Inditex. Disponibile su <<https://www.inditex.com/itxcomweb/en/group/our-approach>> [Data di accesso 29/04/2023]

Inditex. *History of the group* [online]. Disponibile su <<https://www.inditex.com/itxcomweb/en/group/history>> [Data di accesso 13/05/2023]

industry. International Journal of Retail and Distribution Management, 32 (8), pg 367-376

Inside Marketing, *Supply Chain* [online]. Disponibile su <<https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/supply-chain/>> [Data di accesso 21/04/2023]

István Kárász (2016). *New Trends in Fast Fashion: sustainable growth of brand equity*. [online]. ResearchGate. Disponibile su <https://www.researchgate.net/publication/346261419_Thesis_Work_New_Trends_in_Fast_Fashion_Sustainable_growth_of_brand_equity> [Data di accesso 28/04/2023]

Ixtenso retail trends (2022). *Zara presents its most advanced store concept in Madrid* [online]. News. Disponibile su <<https://ixtenso.com/store-design/zara-presents-its-most-advanced-store-concept-in-madrid.html>> [Data di accesso 10/05/2023]

Janine Perri (2023). *Second Measure*. [online] Disponibile su <<https://secondmeasure.com/datapoints/fast-fashion-market-share-us-consumer-spending-data-shein-hm-zara/>> [Data di accesso 10/05/2023]

Janine Perri (2023). *Shein holds largest U.S. fast fashion market share*. Bloomberg

Jiaye Liu (2022). *Proceedings of the 2022 2nd International Conference on Economic Development and Business Culture (ICEDBC 2022)* [online]. Disponibile su <<https://www.atlantis-press.com/proceedings/icedbc-22/125983743>> [Data di accesso 21/04/2023]

José Duarte Santos, Mariana Cardoso Passos, Inês Veiga Pereira (2022). *Marketing mix and Online communication for sustainable marketing of textile fashion: a case study* [online]. Research Gate. Conference: ICABM 2022. Disponibile su <https://www.researchgate.net/publication/368389997_Marketing_mix_and_Online_communication_for_sustainable_marketing_of_textile_fashion_a_case_study> [Data di accesso 06/05/2023]

Joyce Donnarumma (2023). *Fast fashion, l'inquinamento che fa tendenza* [online]. Le Nius, si scrive come si legge. Disponibile su <<https://www.lenius.it/fast-fashion-inquinamento/>> [Data di accesso 10/06/2023]

Justo de Jorge Moreno Oscar Rojas Carrasco, (2016). *Efficiency, internationalization and market positioning in textiles fast fashion* [online]. International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 44 Iss 4 pp. 397 – 425 Disponibile su : <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJRDM-04-2015-0064/full/html>> [Data di accesso 29/05/2023]

Leticia Miranda (2017). *How Fashion Nova Built An Entire Fashion Company Completely On Instagram* [online]. BuzzFeedNews. Disponibile su

<<https://www.buzzfeednews.com/article/leticiamiranda/fashion-nova>> [Data di accesso 15/05/2023]

Lopez, C. and Fan, Y. (2009). *Internationalisation of the Spanish fashion brand Zara* [online]. Journal of Fashion Marketing and Management, Vol. 13 No. 2, pp. 279-296. Emerald Insight. Disponibile su <<https://doi.org/10.1108/13612020910957770>> [Data di accesso 05/05/2023]

Lori Kinney (2023). *How ZARA Revolutionized the Fashion Industry with Practices* [online]. ISIXSIGMA. Disponibile su <<https://www.isixsigma.com/dictionary/how-lean-six-sigma-practices-helped-zara-achieve-global-success/>> [Data di accesso 05/05/2023]

Luisella Berti (2022). *L'ultra fast fashion di Shein: c'è un'altra inchiesta sullo sfruttamento del lavoro* [online]. Fatti di Stile. Disponibile su <<https://fattidistile.it/2022/10/21/shein-sfruttamento-lavoro-nuova-inchiesta/#:~:text=Da%20dove%20iniziare%3F,euro%20per%20ogni%20articolo%20fatto>> [Data di accesso 03/05/2023]

Marina Jovanović (2022). *Overcoming the difficulties caused by the COVID-19 pandemic by using adapted marketing logistics in the "Zara" company* [online]. TEKSTILNA INDUSTRIJA, Vol. 70, No 4, 2022. Disponibile su <https://www.researchgate.net/publication/367147315_Overcoming_the_difficulties_caused_by_the_COVID-19_pandemic_by_using_adapted_marketing_logistics_in_the_Zara_company> [Data di accesso 09/05/2023]

Matteo Moroni (2022). *Cos'è e come funziona il dropshipping in Italia? Tutto ciò che ti serve per iniziare* [online]. Disponibile su <<https://www.shopify.com/it/blog/guida-al-dropshipping-in-italia>> [Data di accesso 24/04/2023]

Mazaira, A., González, E. and Avendaño, R. (2003). *The role of market orientation on company performance through the development of sustainable competitive advantage: the Inditex-Zara case* [online]. Marketing Intelligence & Planning, Vol. 21 No. 4, pp. 220-229. Emerald Insight. Disponibile su <<https://doi.org/10.1108/02634500310480103>> [Data di accesso 07/05/2023]

Mazharul Islam Kiron (2022). *RFDI Technology Used in Apparel Industry* [online]. Textile Learner. Disponibile su <<https://textilelearner.net/rfid-technology-used-in-apparel-industry/>> [Data di accesso 11/05/2023]

Md Afzalul Aftab, Qin Yuanjian, Nadia Kabir, Zapan Barua (2018). *Super Responsive Supply Chain: The Case of Spanish Fast Fashion Retailer Inditex-Zara* [online]. ResearchGate. Disponibile su <https://www.researchgate.net/publication/324702528_Super_Responsive_Supply_Chain_The_Case_of_Spanish_Fast_Fashion_Retailer_Inditex-Zara> [Data di accesso 27/04/2023]

- Nasif Chowdhury, GM Faysal, Abdullah Al Rakib Shikder and ATM Gulam Moula (2021). *A Study on Sustainable Fashion Supply Chain of Zara* [online]. ResearchGate. Disponibile su <https://www.researchgate.net/publication/353403440_A_Study_on_Sustainable_Fashion_Supply_Chain_of_Zara> [Data di accesso 06/05/2023]
- Natalie Kitroeff (2019). *Fashion Nova's Secret: Underpaid Workers in Los Angeles Factories* [online]. The New York Times. Disponibile su <<https://www.nytimes.com/2019/12/16/business/fashion-nova-underpaid-workers.html>> [Data di accesso 06/05/23]
- Nevenka Popović Šević, Anja Jeremić, Milica Slijepčević, Milena Ilić (2021). *Marketing Focused on The Online Brand Community – The Example of Zara* [online]. Marketing-vol-52-no-1. Research Gate. Disponibile su <https://www.researchgate.net/publication/353346321_Marketing_Focused_on_The_Online_Brand_Community_-_The_Example_of_Zara_marketing-vol-52-no-1> [Data di accesso 09/05/2023]
- Niinimäki, K., Peters, G., Dahlbo, H. et al (2020). *The environmental price of fast fashion* [online]. Nat Rev Earth Environ 1, 189–200. Disponibile su <<https://doi.org/10.1038/s43017-020-0039-9>> [Data di accesso 09/05/2023]
- NSS staff (2022). *Zara riparerà gli abiti usati dei clienti grazie al nuovo servizio "Pre-Owned" lanciato nel Regno Unito* [online]. NSS Magazine. Disponibile sul <<https://www.nssmag.com/it/fashion/31230/zara-secondhand>> [Data di accesso 12/06/2023]
- O'Callaghan, E. and Murray, J. (2017). *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research* [online]. The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, vol. 27, no. 5, pg. 435–436. Disponibile su <<https://arrow.tudublin.ie/buschrsmcon/24/>> [Data di accesso 15/06/2023]
- Pace Nwdike (2023). *Zara: i segreti dietro la storia di successo di Zara* [online]. Rendimento Aziendale. Disponibile su <<https://businessyield.com/it/brand-stories/zara/?currency=INR>> [Data di accesso 27/04/2023]
- Papadopoulou, M., Papasolomou, I. and Thrassou, A. (2022). *Exploring the level of sustainability awareness among consumers within the fast-fashion clothing industry: a dual business and consumer perspective* [online]. Competitiveness Review, Vol. 32 No. 3, pp. 350-375. Emerald Insight. Disponibile su <<https://doi.org/10.1108/CR-04-2021-0061>> [Data di accesso 20/04/2023]
- Redazione di Alma Laboris (2021). *Le 4 P del marketing: cosa sono, significato e strategie. Alma Laboris business school* [online]. Disponibile su <<https://www.almalaboris.com/organismo/blog-<lavoro-agma-laboris/67-export->

[management/2930-1e-4-p-del-marketing-cosa-sono-significato-e-strategie.html](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJRD-04-2014-0042)> [Data di accesso 10/05/2023]

Ritch, E.L. (2015). *Consumers interpreting sustainability: moving beyond food to fashion* [online]. International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 43 No. 12, pp. 1162-1181. Emerald Insight. Disponibile su <<https://doi.org/10.1108/IJRD-04-2014-0042>> [Data di accesso 05/05/2023]

Ritch, E.L. (2020). *Experiencing fashion: the interplay between consumer value and sustainability* [online]. Qualitative Market Research, Vol. 23 No. 2, pp. 265-285. Emerald Insight. Disponibile su <<https://doi.org/10.1108/QMR-09-2019-0113>> [Data di accesso 12/04/2023].

Ritch, E.L. (2022). *Consumer interpretations of fashion sustainability terminology communicated through labelling* [online]. Journal of Fashion Marketing and Management, Vol. 26 No. 5, pp. 741-758. Emerald Insight. Disponibile su <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JFMM-03-2021-0075/full/html>> [Data di accesso 04/04/2023].

Ritch, E.L. (2023). *Sustainable Fashion Marketing and Value Creation: Moving Beyond the Cannibalisation of Fashion* [online]. Ritch, E.L., Canning, C. and McColl, J. (Ed.) *Pioneering New Perspectives in the Fashion Industry: Disruption, Diversity and Sustainable Innovation*, Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 11-25. Emerald Insight. Disponibile su <<https://doi.org/10.1108/978-1-80382-345-420231002>> [Data di accesso 16/05/2023]

Salmonbek Komilov (2021). *Marketing analysis of Zara* [online]. Research Gate. Disponibile su <https://www.researchgate.net/publication/364342518_Marketing_analysis_of_Zara> [Data di accesso 08/05/2023]

Sam Thomas (2023). *Zara Marketing Strategy - To Be The World's Top Fashion Retailer* [online]. AVADA. Disponibile su <<https://avada.io/resources/zara-marketing-strategy.html>> [Data di accesso 13/06/2023]

Shiseida Sade Kelly Aponté (2020). *2016 Report: Fast Fashion and Sustainability* [online]. Research Gate. Disponibile su <https://www.researchgate.net/publication/349475093_2016_Report_Fast_Fashion_and_Sustainability> [Data di accesso 10/05/2023]

Sinesy innovation (s.d.). *Zara punta sull'hi-tech: cassa self-service e camerino virtuale* [online]. Disponibile su <<https://marketingtechnology.it/zara-self-service-camerino-virtuale/>> [Data di accesso 14/05/2023]

Srirang K Jha, S. Veeramani (2021). *Sorting Responsible Business Practices in Fast Fashion: A Case Study of Zara* [online]. Journal of Management & Public Policy Vol. 12, No. 2, June

- 2021, pag. 54-58. Research Gate. Disponibile su https://www.researchgate.net/publication/353730929_Sorting_Responsible_Business_Practices_in_Fast_Fashion_A_Case_Study_of_ZaraData [Data di accesso 13/05/2023]
- Stadtler, H. (2015). *Supply Chain Management: An Overview* [online]. Stadtler, H., Kilger, C., Meyr, H. (eds) Supply Chain Management and Advanced Planning. Springer Texts in Business and Economics. Springer, Berlin, Heidelberg. Disponibile su https://doi.org/10.1007/978-3-642-55309-7_1 [Data di accesso 05/05/2023]
- Stephanie O. Crofton, Luis G. Dopico (2007). *Zara-Inditex and the Growth of Fast Fashion* [online]. Vol. 25 (2007): Essay in Economics & Business History. The Economic & Business History Society. Disponibile su <https://www.ebhsoc.org/journal/index.php/ebhs/article/view/181> [Data di accesso 11/05/2023]
- Stringer, T., Payne, A.R. and Mortimer, G. (2022), *As cheap as humanly possible: why consumers care less about worker welfare* [online]. Journal of Fashion Marketing and Management, Vol. 26 No. 4, pp. 717-737. Disponibile su <https://doi.org/10.1108/JFMM-06-2021-0158> [Data di accesso 15/04/2023]
- Suki (2023). *Confronto tra JIT e Lean Manufacturing* [online]. Conoscenza. Disponibile su <https://comeaprire.com/conoscenza/confronto-tra-jit-e-lean-manufacturing/> [Data di accesso 05/05/2023]
- Suzy Hansen (2012). *How Zara Grew into the World's Largest Fashion Retailer* [online]. The New York Times Magazines. Disponibile su <https://www.nytimes.com/2012/11/11/magazine/how-zara-grew-into-the-worlds-largest-fashion-retailer.html> [Data di accesso 15/05/2023]
- Taoqi Zhu (2022) *International Business Strategy of fast fashion Brands (On the example of Zara)* [online]. Journal of Education, Humanities and Social Sciences. Disponibile su <https://drpress.org/ojs/index.php/EHSS/article/view/2770> [Data di accesso 06/05/2023]
- Trana Alonso (traduzione di Gianluca Bolelli) (2019). *Inditex: crescita contenuta in Europa* [online]. Fashion Network. Disponibile su <https://it.fashionnetwork.com/news/Inditex-crescita-contenuta-in-europa,1087846.html#ifm-bachelor-of-arts> [Data di accesso 10/05/2023]
- Treccani, Neologismi, (2008). *Fast fashion* [online]. Disponibile su https://www.treccani.it/vocabolario/fast-fashion_%28Neologismi%29/ [Data di accesso 20/04/2023]
- Triana Alonso, versione italiana di G. Bolelli (2022). *Inditex continua a crescere con numeri record nel terzo trimestre* [online]. Fashion Network. Disponibile su

<<https://it.fashionnetwork.com/news/Inditex-continua-a-crescere-con-numeri-record-nel-terzo-trimestre,1468705.html#dhruv-kapoor>> [Data di accesso 21/04/2023]

Triana Alonso, versione italiana di Gianluca Bolelli (2021). *Inditex accelera la sua trasformazione e riorganizza i brand*. *Fashion Network* [online]. Disponibile su <<https://it.fashionnetwork.com/news/Inditex-accelera-la-sua-trasformazione-e-riorganizza-i-brand,1335131.html#giorgio-armani>> [Data di accesso 14/05/2023]

Vivian D.S. Kato (2018). *Analysis of the Keys to Zara's (Inditex) Successful Business Model* [online]. ResearchGate. Disponibile su <https://www.researchgate.net/publication/332216487_Analysis_of_the_Keys_to_Zara%27s_Inditex_Successful_Business_Model> [Data di accesso 06/05/2023]

Yanjin Li (2022). *The Analysis of the Marketing Strategy of Shein and Accompanying Word of Mouth on Social Media* [online]. BCP Business & Management vol. 34. Research Gate. Disponibile su <https://www.researchgate.net/publication/366298193_The_Analysis_of_the_Marketing_Strategy_of_Shein_and_Accompanying_Word_of_Mouth_on_Social_Media> [Data di accesso 11/05/2023]

Ying Liu, Taoye Zhang (2019). *Research on Digital Marketing Strategies of Fast Fashion Clothing Brands Based on Big Data* [online]. IEEE Xplore. Disponibile su <<https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/8787647/citations#citations>> [Data di accesso 26/05/2023]

Yinghong Chen (2022). *How ZARA Should Improve Guest Satisfaction After the Xinjiang Cotton Incident* [online]. *Frontiers in business, economics and management* vol. 3 n.3, pag. 137–143. Disponibile su <<https://drpress.org/ojs/index.php/fbem/article/view/362>> [Data di accesso 13/05/2023]

Yonathan Delvonvio Kent, Innocentius Bernarto (2021). *The effect of perceived product quality, brand image, and promotion on customer purchase intention (Case of Zara customers in grand Indonesia, Jakarta)* [online]. *Indonesian Marketing Journal* Vol. 1, No. 1. Disponibile su <<https://pdfs.semanticscholar.org/f4b4/2c88c0a4474fab6ac9b64c710bbdcd014ae.pdf>> [Data di accesso 10/05/2023]

Yu Xie, Qinting Yang (2023). *Comparative Analysis of Marketing Strategies of Fast Fashion Brands ZARA and H&M* [online]. Research Gate. Disponibile su <https://www.researchgate.net/publication/369424749_Comparative_Analysis_of_Marketing_Strategies_of_Fast_Fashion_Brands_ZARA_and_HM> [Data di accesso 08/05/2023]