

POLITECNICO DI TORINO

**Corso di Laurea Triennale in
Design e Comunicazione Visiva**



Tesi di Laurea Triennale

**Zara e il linguaggio del fast fashion:
comunicazione digitale e design dell'esperienza utente**

Relatori:

Prof. Massimo Monetti

Prof. Stefano Pisu

**Candidato:
Zonje Muhaj**

Anno Accademico 2024/2025

ABSTRACT

L'oggetto di ricerca della seguente tesi rientra nell'ambito di interesse del design e della comunicazione digitale, con un'attenzione specifica al design strategico e al design dell'interazione. Obiettivo dell'elaborato è quello di studiare la comunicazione digitale di Zara e come questa abbia un ruolo centrale nel successo del marchio, attraverso l'analisi del design (usabilità e struttura del sito e-commerce), della comunicazione (strategie digitali e marketing) e del suo modello di business e la verifica dell'efficacia di questi aspetti attraverso una fase sperimentale.

L'indagine ha coinvolto 100 persone (18–35 anni) in due test di simulazione d'acquisto tramite *eye-tracking*. Lo scopo era individuare punti di forza e criticità nell'esperienza utente offerta da Zara.com. Dai risultati è emerso che gli utenti meno esperti hanno incontrato difficoltà nella comprensione della struttura del menù, nella visibilità di alcune call-to-action e nella gerarchia visiva dei contenuti. La pagina prodotto presenta ulteriori criticità, come l'accessibilità ridotta a informazioni chiave e la scarsa evidenza di elementi d'azione. Tuttavia, sono stati rilevati anche aspetti positivi, tra cui la coerenza visiva del layout, la chiarezza complessiva dell'interfaccia e la buona organizzazione delle opzioni di filtro.

Le osservazioni raccolte offrono spunti concreti per ottimizzare l'esperienza utente e migliorare l'efficacia del sito.

INDICE

INTRODUZIONE	4
CAPITOLO 1 : IL FENOMENO DEL FAST FASHION	5
1.1 Definizione e storia	5
1.2 Caratteristiche principali	8
1.3 Impatto sull'industria della moda	13
CAPITOLO 2: IL CASO ZARA, UN LEADER NEL FAST FASHION.....	18
2.1 Il successo di Inditex Group	18
2.2 Storia e sviluppo del marchio Zara	22
2.3 Modello di Business di Zara	23
CAPITOLO 3: STRATEGIE DI COMUNICAZIONE DI ZARA	28
3.1 Strategie di marketing adottate	28
3.1.1 Il modello fast fashion e il marketing mix	28
3.1.2 Marketing esperienziale e approccio omnicanale	30
3.1.3 Strategie basate sulla scarsità e le edizioni limitate	33
3.1.4 Personalizzazione e adattamento ai mercati locali	33
3.1.5 UGC e micro-influencer: il coinvolgimento della community	34
3.2 Canali e strumenti di comunicazione	36
3.2.1 Social media e contenuti virali	36
3.2.2 Strategia di mobile marketing e app mobile.....	38
3.2.3 Email marketing e newsletter	41
3.3 Analisi dell'efficacia comunicativa	43
3.3.1 Campagne e iniziative emblematiche.....	43
3.3.2. Coerenza visiva e riconoscibilità del brand.....	49
3.3.3 Reazioni e coinvolgimento del pubblico	50
CAPITOLO 4: ANALISI DEL SITO E-COMMERCE DI ZARA	52
4.1 Introduzione al sito	52

4.2 Aspetti visivi e comunicativi	54
4.3 Architettura informativa e navigazione	55
4.4 Contenuti.....	62
4.5 Esperienza utente generale.....	64
CAPITOLO 5:	65
5.1 Partecipanti, strumenti e procedure	65
5.2 Risultati e osservazioni dei test.....	67
5.3 Discussione	79
CONCLUSIONI.....	82
BIBLIOGRAFIA	82
SITOGRAFIA	87

INTRODUZIONE

Negli ultimi decenni, il settore della moda ha subito trasformazioni radicali, spinte dall'evoluzione tecnologica e dalla crescente digitalizzazione dei processi produttivi e comunicativi. In questo contesto, il fenomeno del fast fashion si è affermato come modello dominante, caratterizzato da una rapidità senza precedenti nel ciclo di vita dei prodotti e da una forte attenzione alle esigenze dei consumatori. Tra i protagonisti di questa rivoluzione, Zara si distingue come un caso emblematico, capace di coniugare innovazione, efficienza e strategie di comunicazione digitale avanzate.

Questa tesi si propone di analizzare il ruolo centrale che la comunicazione digitale riveste nel successo di Zara, focalizzandosi in particolare sul design strategico e sull'interazione digitale. Attraverso un'approfondita analisi del sito e-commerce, delle strategie di marketing digitale e del modello di business, si intende comprendere come questi elementi si integrino per offrire un'esperienza utente efficace e coinvolgente, in grado di consolidare la posizione del brand nel mercato globale del fast fashion. Un contributo originale di questo lavoro è rappresentato dalla fase sperimentale, che ha coinvolto un campione di 100 persone tra i 18 e i 35 anni, sottoposte a test di *eye-tracking* durante la simulazione di acquisti sul sito di Zara. Questa metodologia ha permesso di individuare punti di forza e criticità nell'usabilità e nella struttura del sito, offrendo spunti concreti per migliorare la navigazione e la fruizione delle informazioni, elementi fondamentali per ottimizzare la *customer experience* e favorire la conversione.

La tesi si articola in cinque capitoli. Il primo capitolo introduce il fenomeno del fast fashion, analizzandone la storia, le caratteristiche e l'impatto sull'industria della moda. Il secondo capitolo è dedicato al caso Zara, lo sviluppo del marchio e il modello di business che ne ha permesso la crescita. Il terzo capitolo esplora le strategie di comunicazione adottate da Zara, con particolare attenzione al marketing digitale, all'approccio omnicanale e al coinvolgimento della community. Il quarto capitolo analizza in dettaglio il sito e-commerce, valutandone gli aspetti visivi, l'architettura informativa e l'esperienza utente complessiva. Infine, il quinto capitolo presenta la fase sperimentale, illustrando metodologia, risultati e riflessioni. Attraverso questo percorso, la ricerca intende offrire un contributo significativo alla comprensione delle dinamiche che legano design, comunicazione digitale e modello di business nel settore della moda, evidenziando come Zara rappresenti un esempio virtuoso di integrazione tra tecnologia, marketing e *customer experience*. I risultati ottenuti mirano inoltre a fornire strumenti e spunti utili per ripensare e migliorare l'esperienza digitale nel contesto del fashion retail, oggi sempre più centrale nella relazione tra brand e consumatore.

CAPITOLO 1 : IL FENOMENO DEL FAST FASHION

Il *fast fashion* è un fenomeno che ha trasformato radicalmente l'industria della moda, puntando su produzione rapida e prezzi contenuti. Nato alla fine del XX secolo, si è diffuso globalmente grazie a marchi capaci di intercettare velocemente le tendenze. Questo capitolo analizza la sua definizione, l'evoluzione storica e le caratteristiche distintive. Si approfondirà inoltre l'impatto economico e sociale del modello. Infine, verranno presentati i principali brand protagonisti del settore.

1.1 Definizione e storia

Il *fast fashion* è un modello di business che si basa sulla produzione rapida e in larga scala di capi d'abbigliamento, che rispondono in tempi molto brevi alle tendenze del momento. Come afferma la Dottoressa Preeti Arya in un'intervista per la CNN, il *fast fashion* è un modello che si concentra sulla produzione di capi all'ingrosso nel minor tempo possibile, in risposta alle tendenze attuali" (Arya, citato in McDonald e Nicioli 2023). Questa definizione sintetizza perfettamente il fenomeno che conosciamo oggi come fast fashion, termine che appare per la prima volta nel 1989, quando la giornalista Anne-Marie Schiro lo utilizza in un articolo del *New York Times* (Figura 1).



Figura 1. Prima apparizione del termine “fast fashion” (fonte: *New York Times*)¹

Nell'articolo, il termine veniva usato per descrivere la crescente attenzione tra le giovani donne dell'epoca verso le ultime tendenze della moda, portando alla nascita di boutique

¹ <https://www.nytimes.com/1989/12/31/style/fashion-two-new-stores-that-cruise-fashion-s-fast-lane.html>

innovative come Zara e Compagnie Internationale Express. Questi marchi, con sede a New York, offrivano abiti che seguivano le tendenze del momento, ma a prezzi accessibili anche per le classi meno abbienti. L'obiettivo di Zara, come riportato nel *New York Times*, era quello di sviluppare un'idea di design e portarla al consumatore finale in soli 15 giorni, riducendo al minimo il ciclo di produzione e cambiando l'offerta del negozio ogni 3 settimane.

Il concetto di fast fashion si inserisce in processo evolutivo che ha avuto inizio nel XIX secolo, quando la produzione tessile subisce un cambiamento con la Rivoluzione Industriale. Prima di questo periodo, la produzione dei tessuti e vestiti era un processo lungo e complesso, che richiedeva l'allevamento di pecore per ottenere la lana, la filatura, la tessitura e infine la sartoria per confezionare gli abiti. Con la Rivoluzione Industriale, nascono le prime macchine da cucire e vengono create le prime fabbriche tessili che segnano una svolta, rendendo la produzione di abiti più veloce e accessibile. Come sottolineato da *Il Post* in un articolo del 2016, i primi abiti prodotti in serie erano destinati principalmente alla classe media, mentre le donne dell'alta borghesia continuavano a farsi fare gli abiti su misura, e quelle più povere cucivano i propri vestiti in casa. Nonostante le innovazioni introdotte dalla produzione industriale, però, fino alla fine della Seconda Guerra Mondiale, molte donne continuavano a cucirsi gli abiti in casa o a ricorrere a piccoli laboratori artigianali.

Nel periodo che va dal 1900 al 1950, la produzione di abbigliamento subisce un'altra accelerazione a causa delle difficoltà imposte dalla guerra, che obbligano a restringere l'utilizzo di materiali per evitare gli sprechi e a creare abiti funzionali e più economici. Negli anni Cinquanta, inizia a diventare sempre più frequente, anche per la classe media, acquistare capi prodotti in fabbrica già pronti all'uso, piuttosto che personalizzati e fatti su misura in casa (Figura 2).



Figura 2. Donne che cuciono in fabbrica di abbigliamento, 1940 (fonte: *Il Post*)²

² <https://www.ilpost.it/2016/06/09/fast-fashion/>

Questo segna la nascita della moda di massa e dell'industria del *prêt-à-porter*, che rende la moda più accessibile a tutti e offre una maggiore disponibilità di abiti a prezzi più accessibili rispetto a quelli su misura, portando alla nascita della moda moderna come la conosciamo oggi, soprattutto tra i giovani che vogliono stare al passo con le tendenze.

L'evoluzione del fast fashion subisce una vera e propria accelerazione tra gli anni Sessanta e il 2000, con l'emergere di grandi marchi come H&M, Zara, Topshop e Primark. Questi brand, che nascono inizialmente come piccoli negozi, iniziano ad aprire enormi fabbriche tessili per rispondere alla crescente domanda di vestiti a prezzi contenuti, arrivando in pochi anni a dominare il panorama della moda globale. Queste aziende sfruttano il comportamento "compulsivo" del consumatore medio, che tende a comprare in maniera impulsiva per aggiornare frequentemente il proprio guardaroba ed essere sempre alla moda. Con l'introduzione di questo nuovo modello, l'industria del fast fashion non solo ha reso la moda più democratica, ma ha anche trasformato il concetto stesso di collezione, che non è più legato a stagioni definite ma cambia in continuazione per rispondere ai gusti e alle esigenze del consumatore.

Nel contesto del fast fashion, il concetto di democratizzazione della moda rappresenta un tema centrale. Uno dei primi a parlarne in modo teorico negli anni '70 è Georges Vigarello, uno storico francese che ha scritto molto sull'evoluzione della moda nel contesto sociale. Nel suo libro *Histoire du corps* (2009) e in altre opere, Vigarello ha esplorato come la moda si sia evoluta da un privilegio esclusivo delle élite a un fenomeno che, nel tempo, ha interessato ampie porzioni della popolazione. Sebbene Vigarello non utilizzi esplicitamente il termine "democratizzazione" nel senso che intendiamo noi oggi, ha analizzato come, a partire dalla fine del Medioevo, la moda sia progressivamente diventata accessibile anche alle classi borghesi e, successivamente, alle classi lavoratrici. Grazie all'industrializzazione, alla produzione di massa e all'emergere di una cultura di consumo più democratica, l'accesso alla moda si è ampliato a livello globale.

Se si parla di democratizzazione della moda nel senso che conosciamo oggi, legato al fast fashion e alla produzione in massa, bisogna far riferimento soprattutto gli anni '80 e '90. Durante questo periodo, i marchi di fast fashion come Zara e H&M hanno espanso i loro mercati a livello globale, portando la moda da un fenomeno esclusivo per pochi a un fenomeno di consumo di massa, accessibile a milioni di persone. Tuttavia, la democratizzazione della moda, pur ampliando l'accesso a capi d'abbigliamento alla moda, presenta delle contraddizioni. Come sottolinea Elizabeth Cline, giornalista e autrice

statunitense del libro *Overdressed: The Shockingly High Cost of Cheap Fashion* (2012), se da un lato il fast fashion ha reso la moda più democratica in termini di accessibilità e possibilità di scelta, permettendo a una fetta più ampia della popolazione di acquistare abiti alla moda a prezzi bassi, dall'altro ha portato problemi etici ed ecologici. Cline evidenzia come la produzione in serie e la velocità con cui i brand come Zara e H&M cambiano le loro collezioni, abbia generato un impatto negativo, sia per quanto riguarda la sostenibilità ambientale che per le condizioni di lavoro delle persone nelle fabbriche.

In generale, la democratizzazione della moda, quindi, ha abbassato le barriere economiche per acquistare abiti alla moda, dando a milioni di persone la possibilità di stare al passo con le tendenze del momento, ma ha creato nuovi problemi legati alla qualità dei prodotti, all'etica della produzione e alla sostenibilità.

1.2 Caratteristiche principali

Il fenomeno del fast fashion ha portato dei significativi cambiamenti nell'industria della moda, democratizzandola e rendendola accessibile a un pubblico sempre più ampio. La "democratizzazione della moda" è un concetto fondamentale che nel tempo si è evoluto, partendo dalle prime volte in cui è stato citato per le riflessioni storiche di Georges Vigarello, che ha analizzato come la moda, da un privilegio delle élite, sia diventata gradualmente un fenomeno accessibile anche alle classi borghesi e lavoratrici fino ai giorni nostri, in cui si è diffuso di pari passo con l'espansione dei grandi marchi come Zara e H&M (Cline, 2012). Questi ultimi offrono prodotti che, imitando le ultime tendenze delle passerelle, rendono l'alta moda accessibile alla "massa".

Tra le caratteristiche principali del fast fashion ci sono la velocità di produzione e distribuzione. Grazie a un sistema di *Quick Response (QR)*³, le aziende possono rispondere in tempo reale alle tendenze del momento, riducendo i tempi nelle fasi di ideazione, produzione, vendita e rifornimento e accelerando quelli di distribuzione e arrivo in negozio. La produzione rapida consente di lanciare le nuove collezioni in tempi brevi che vanno dalle 2 alle 6 settimane, superando quelli delle tradizionali stagioni della moda. Portando così alla nascita di micro-collezioni, che possono arrivare fino a 50 all'anno, che permettono di

³ Il metodo *Quick Response (QR)* è una strategia produttiva sviluppata negli anni '80 nell'industria tessile per ridurre drasticamente i tempi di produzione e risposta al mercato. Attraverso una gestione integrata e veloce delle fasi di progettazione, produzione e distribuzione, il QRM permette di adattare rapidamente l'offerta alle tendenze e alla domanda dei consumatori, riducendo i cicli produttivi da mesi a poche settimane. Questo sistema è alla base del modello di business del fast fashion, che punta a un rapido turnover dei capi e a un continuo riassortimento nei punti vendita.

alimentare la continua e inarrestabile domanda dei consumatori, come evidenziato da Dana Thomas nel suo libro *Fashionopolis* (2019). Il metodo di risposta rapida si basa sull'impiego di metodi di produzione in paesi con bassi costi di manodopera come Bangladesh, Cina e Vietnam, dove le aziende possono tenere dei bassi costi di fabbricazione e ottenere alti margini di profitto. I grandi marchi si appoggiano su due tipologie di fornitori: quelli più distanti usati per la produzione di vestiti capsula (per ogni stagione) e quelli più vicini per la metà stagione. I venditori sono selezionati con cura, i magazzini devono essere sempre smaltiti e non presentare stock in eccesso. In questo modo, i marchi ottengono notevoli margini di profitto: si calcola che la loro percentuale di ribasso dei prezzi è appena del 15% rispetto al 30% della concorrenza. Inoltre, la produzione su larga scala e la standardizzazione dei processi consentono di abbattere ulteriormente i costi, rendendo i capi accessibili a un pubblico sempre più ampio (Fletcher, 2014). Questo sistema di risposta rapida rappresenta una dei fattori principali del successo del fast fashion, che si basa principalmente sull'uso di tecniche produttive altamente integrate. La produzione rapida, il prezzo contenuto di vendita e la continua e diversificata offerta proposta contribuiscono a spingere i consumatori a rinnovare frequentemente il proprio guardaroba, spinti anche dalla gratificazione immediata che si prova dopo l'acquisto. Un'altra caratteristica chiave è l'approccio basato sul rapido consumismo, che spinge i consumatori a comprare frequentemente nuovi capi a prezzi bassi, favorendo il ciclo di acquisto-consumo-sostituzione. In questo sistema, la moda dura meno, e i capi vengono sostituiti in modo immediato, nonostante possano essere di qualità inferiore rispetto ai prodotti tradizionali. La rapidità con cui le tendenze cambiano rende la moda una merce effimera, incoraggiando il consumatore a sentirsi obbligato a rinnovare frequentemente il proprio guardaroba, spingendo così alla produzione e al consumo di massa (Joy et al., 2012). Questo modello è supportato dall'uso sempre più pervasivo dei social media e della pubblicità digitale, che alimentano la necessità di apparire sempre alla moda e al passo con le ultime tendenze. Tuttavia, se da un lato il fast fashion ha abbassato le barriere economiche per l'accesso alla moda, dall'altro ha sollevato problemi etici e ambientali. La produzione a basso costo spesso nasconde delle condizioni di lavoro difficili nelle fabbriche dei paesi in via di sviluppo, dove i salari sono bassissimi, le ore di lavoro estenuanti e le condizioni lavorative pericolose. Questa situazione pone degli interrogativi importanti sul costo umano legato al fast fashion.

Dal punto di vista ambientale, il modello del fast fashion ha un forte impatto negativo. Nel mondo, secondo il rapporto di McKinsey & Company (2020), ogni anno vengono prodotti più di 100 miliardi di capi di abbigliamento. Questa produzione su larga scala necessita di

enormi quantità di risorse naturali, come acqua ed energia, e genera una grande quantità di rifiuti tessili, circa 92 milioni di tonnellate finiscono ogni anno nelle discariche. Le fibre sintetiche, come il poliestere, sono difficili da riciclare e contribuiscono per il 35% all'inquinamento di microplastiche nei mari, secondo il rapporto pubblicato dall'*International Union for Conservation of Nature (IUCN)* (2017). Inoltre, la rapida obsolescenza dei capi porta a un continuo ciclo di smaltimento, con la produzione di capi a bassa qualità che vengono spesso gettati via dopo pochi utilizzi. Secondo l'Agenzia europea dell'ambiente⁴, nel 2020 in Europa il settore tessile ha prodotto circa 270 Kg di emissioni di CO₂ per persona, questo vale a dire che i prodotti consumati hanno generato delle emissioni di gas serra pari a 121 milioni di tonnellate, che vanno a contribuire notevolmente anche sul cambiamento climatico (Figura 3). Di tutti i capi acquistati solo l'1% di quelli usati vengono riciclati in capi nuovi. Per fronteggiare l'impatto che tutto questo ha sull'ambiente, l'Unione Europea vuole ridurre gli sprechi tessili, aumentare il ciclo di vita dei prodotti e il riciclo dei tessuti per arrivare a un'economia circolare entro il 2050⁵.

⁴ L'Agenzia europea dell'ambiente (AEA) è un organismo dell'Unione Europea che fornisce informazioni indipendenti e affidabili sullo stato dell'ambiente, supportando i responsabili politici e il pubblico nella promozione di uno sviluppo sostenibile e nella tutela dell'ambiente europeo.

⁵ La strategia europea per l'economia circolare, adottata dalla Commissione Europea nel 2020, mira a trasformare l'UE in un'economia sostenibile entro il 2050, promuovendo la riduzione dei rifiuti, il riciclo e la progettazione ecocompatibile dei prodotti. Vedi: *European Commission, "A new Circular Economy Action Plan For a cleaner and more competitive Europe", 2020*, disponibile su <https://ec.europa.eu/environment/circular-economy/>.

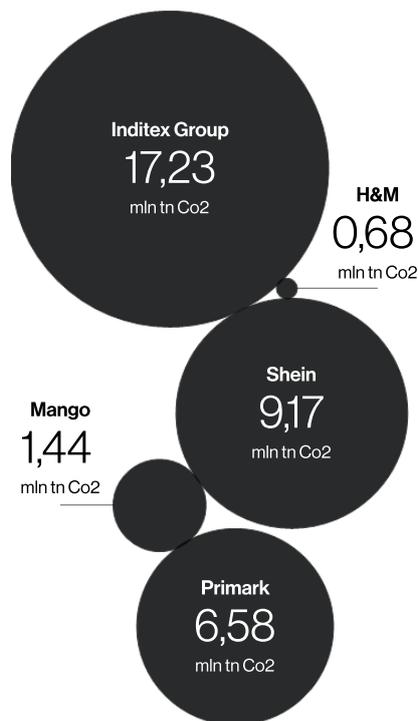


Figura 3. Emissioni di CO2 delle principali aziende fast fashion nel 2022. I dati sono stati raccolti dai Sustainability Report delle società, che potrebbero aver utilizzato metodi di calcolo differenti per le proprie emissioni. (fonte: Lab24)⁶

In risposta a queste problematiche, alcuni grandi marchi del fast fashion hanno cercato di introdurre iniziative di sostenibilità per incentivare il riciclo e la riduzione dell’impatto ambientale, cambiando il proprio modello di produzione e vendita (Figura 4). Ne sono un esempio H&M e Zara, il primo da 10 anni porta avanti un programma di raccolta di abiti usati, che dopo la selezione vengono divisi in 3 categorie e a seconda della loro composizione e delle condizioni possono essere rimessi in vendita come abiti di seconda mano, oppure usati per produrre altri oggetti come panni per le pulizie o materiali isolanti. Altre iniziative vedono la possibilità di noleggiare abiti selezionati dalla collezione *Conscious Exclusive* in uno dei negozi del brand a Stoccolma, e la nascita di una fondazione in India che sostiene il lavoro dei *waste picker*, che si recano nelle discariche per raccogliere rifiuti e materiali che possono essere riutilizzati o riciclati, come la plastica raccolta e utilizzata per produrre i bottoni della collezione SS23 Studio. Zara agisce in modo simile, cercando di responsabilizzare i clienti (il 10% dell’impatto ambientale di un articolo si verifica dopo l’acquisto), ma operando con attività diverse. Dal 2022 ha lanciato un progetto denominato “*Pre-Owned*”, che permette ai clienti di riparare, rivendere o riciclare i propri vestiti e accessori (Figura 5).

⁶ https://lab24.ilsole24ore.com/fast-fashion-crescita-accuse-sostenibilita/?refresh_ce=1

La riparazione attualmente è disponibile solo nel Regno Unito, la rivendita è possibile per qualsiasi cliente scansionando semplicemente il codice a barre presente in ciascun capo, il riciclo infine permette di raccogliere e donare vestiti usati di qualsiasi brand. Tutto ciò che viene donato può essere riutilizzato o riciclato: se i capi sono in buone condizioni vanno in beneficenza, se sono rovinati, ma composti da cotone, lana o poliestere vengono riciclati per ottenere fibre che consentano di creare nuovi tessuti.

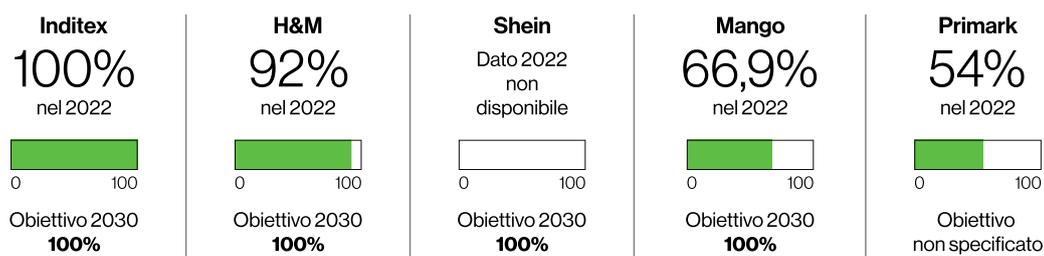


Figura 4. Quota (%) di energia rinnovabile utilizzata nel 2022 all'interno delle industrie tessili e della moda, basata sui dati raccolti dai Sustainability Report delle principali aziende del settore. (fonte Lab24)⁷

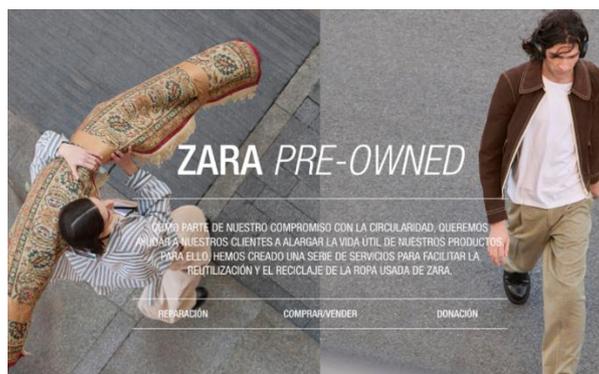


Figura 5. Pagina iniziale della sezione Pre-Owned sul sito Zara.com⁸

Tuttavia, queste misure risultano spesso insufficienti per fronteggiare il problema visto il continuo desiderio e consumo di nuovi capi che contribuiscono a una crescente cultura del consumismo, dove si accede subito alle tendenze con capi dalla qualità e durata trascurate (Fletcher, 2014).

Il fast fashion rappresenta un modello economico di successo che ha democratizzato l'accesso alla moda, rendendo le ultime tendenze alla portata di una vasta fascia di

⁷ https://lab24.ilsole24ore.com/fast-fashion-crescita-accuse-sostenibilita/?refresh_ce=1

⁸ <https://www.zara.com/it/it/preowned-mkt5794.html>

consumatori. Tuttavia, questo modello ha anche sollevato importanti questioni legate all'etica, alla qualità e alla sostenibilità. Le sue capacità di rispondere rapidamente alle richieste del mercato e mantenere dei bassi costi di produzione e vendita hanno fatto sì che la moda sia diventata un fenomeno sempre più accessibile, ma hanno anche portato a impatti sociali e ambientali negativi. Per affrontare queste sfide, è fondamentale ripensare a un nuovo modello di business che si orienti verso pratiche più responsabili e sostenibili a livello globale.

1.3 Impatto sull'industria della moda

Il fast fashion negli ultimi anni ha combinato nuove strategie di marketing e vendita al dettaglio che hanno permesso ai grandi marchi di riferimento di presentarsi al consumatore con un appeal più “lussuoso”, portandolo così a confrontarsi con i brand di lusso e cambiando la percezione dei consumatori di oggi. Questi ultimi non prediligono un mercato rispetto all'altro, ma acquistano da entrambi senza distinzione, non considerandoli più mercati in contrasto tra di loro. Ora non si parla più solo di fast fashion, ma *fast fashion premium* o di fascia alta, nonostante il target a cui fanno riferimento sia di massa.

Il risultato di questi cambiamenti è l'aumento del valore dei marchi, ne è la dimostrazione *Interbrand*, società internazionale di consulenza specializzata nella valutazione e gestione del valore dei marchi, che annualmente stila una lista dei 100 migliori marchi globali. Zara, che nel 2005 è comparsa tra quei nomi classificandosi al 77esimo posto con un valore di 3,73 miliardi di dollari, è riuscita a scalare la classifica arrivando oggi, 20 anni dopo, al 42esimo posto con un valore di 17,8 miliardi, superando grandi marchi come Cartier e Dior. Per il consumatore più abbiente non è più un problema combinare accessori meno costosi a borse o vestiti di lusso. Questo spiega la presenza di brand di Fast Fashion nelle vie principali del lusso come a Parigi nell'Avenue des Champs Elyseè dove è possibile trovare Zara accanto a Cartier e Louis Vuitton; o a Knightsbridge a Londra. Questo fenomeno denominato “mix and match”, rispecchia anche ciò che succede nella vita dei consumatori meno abbienti che combinano articoli luxury fashion e di fast fashion. La scelta di una delle due categorie è guidata da diversi valori. Secondo un sondaggio condotto da *Radial* nel 2024 su consumatori statunitensi, chi sceglie il lusso “silenzioso” — caratterizzato da capi senza logo, eleganti e sobri — lo fa principalmente per la qualità dei materiali (76%), gli stili classici e senza tempo (67%), la reputazione del brand (66%) e le pratiche etiche e sostenibili (57%). Al contrario, chi preferisce il fast fashion è motivato soprattutto dalla convenienza e

accessibilità (62%), dalla tendenza e moda più attuale (59%), dal prezzo conveniente (58%) e dall'influenza sociale (54%).

«Le aspettative dei clienti si stanno muovendo più velocemente delle aziende più veloci» così *Interbrand* giustifica i cambiamenti che di anno in anno attuano i brand per soddisfare bisogni e richieste di consumatori sempre più informati, connessi ed esigenti. Se durante il XX Secolo a dominare il mercato erano le aziende più grandi che avevano più strumenti, capacità e budget, nel XXI Secolo ci si batte sulla velocità, quelle più veloci battono le lente. Competere su un unico prodotto non è più vantaggioso. Quando un'azienda nasce, inizia con la produzione di un prodotto che risponde a un'unica esigenza specifica. Poi si costruisce un marchio attorno a questo prodotto e si cercano di rafforzare tutti i punti di forza del prodotto, per diventare leader nella categoria. Alla base di questo modello di business legacy c'è il prodotto. Ora competere solo sul prodotto o sul prezzo è rischioso, anche se si detiene il primato su quella categoria porta solo a un successo temporaneo. In un mondo in cui tutto può essere copiato e acquistato, l'unico punto di forza delle aziende è il marchio, che non può essere replicato legalmente, rafforzandolo e ottimizzandolo in continuazione. Ormai si acquista sempre più per abitudine e routine, non solo per bisogno. Ed è proprio questo che sta alla base del modello delle categorie del lusso e del fast fashion che stanno in vetta alle classifiche dei migliori brand per fatturato. Bisogna creare un desiderio nei consumatori, trovare un'esigenza latente e passeggera e cercare di trovare una soluzione il più velocemente possibile. L'obiettivo dei marchi più avanzati, oltre a essere driver di scelta, è creare esperienze sia online che offline per l'utente a 360 gradi, grazie anche alla rivoluzione digitale, detenendo così il primato sul mercato.

I marchi di lusso per fronteggiare l'avanzamento dei marchi di fast fashion devono cercare di aumentare la velocità di produzione e di fatturato, mantenendo qualità e prezzi elevati. Tra le strategie attuate c'è un cambiamento continuo dei prodotti di lusso all'interno dei negozi, dando ai clienti un motivo in più per tornare. Marchi come Dolce & Gabbana, Chanel, Versace e Prada hanno seguito questa strategia per ridurre il rischio di stagionalità. Nel 2013 Louis Vuitton ha creato un'intera collezione Mix & Match Primavera/Estate. Burberry è intervenuto nella sua *supply chain* per reagire rapidamente alle tendenze di vendita e capitalizzare sui bestseller. I marchi di moda di lusso hanno anche creato linee di diffusione a basso prezzo, combinando l'haute couture con il prêt-à-porter. Ne è un esempio la linea Emporio Armani di Giorgio Armani, rivolta al mercato dei giovani adulti. Queste linee prodotte e progettate per attrarre il cliente più giovane. Il prezzo più accessibile di queste linee è dovuto alla produzione che viene esternalizzata in paesi più economici come

la Cina. Un'altra strategia è il co-branding, ovvero le collaborazioni tra marchi di lusso e altri marchi di moda, come la collezione stivali di UGG Australia e dello stilista Jimmy Choo o la collezione di Adidas creata da Stella McCartney. Secondo Amatulli, Mileti, Speciale e Guido (2016), il co-branding può generare una forte attenzione mediatica, che può portare al successo di queste collezioni. Tuttavia, non sempre i profitti sono l'obiettivo principale, ma la visibilità e la creazione di "buzz". Sebbene il co-branding sia raro nel settore del lusso a causa della protezione del marchio e della concorrenza, può risultare vantaggioso se gestito bene, combinando valori e visioni simili tra i marchi coinvolti, creando sinergie e differenziazione.

Per i marchi di fast fashion, il *co-branding* con marchi di lusso aiuta a rafforzare la loro *brand equity*, mentre per i marchi di lusso l'obiettivo è raggiungere un pubblico più giovane e aumentare l'interazione con i consumatori. Tuttavia, il co-branding può comportare rischi, come danneggiare l'immagine di un marchio di lusso, se percepito come diluito o associato a prodotti di massa. Nonostante ciò, se gestito correttamente, il co-branding può portare a vantaggi reciproci, inclusa l'espansione della base di clienti di entrambi i marchi coinvolti.

1.4 Panoramica sui principali brand

A partire dagli anni Sessanta del Novecento, iniziano a nascere i primi marchi del fast fashion che oggi sono tra i più conosciuti a livello globale. Zara, fondata nel 1975 da Amancio Ortega e Rosalía Mera in Spagna, è uno dei precursori di questo modello di business, grazie alla sua capacità di produrre e distribuire capi di abbigliamento in tempi molto brevi, riportando rapidamente le tendenze della moda nei propri punti vendita. Nel 1947, nasce H&M (Hennes & Mauritz) in Svezia, sotto la guida di Erling Persson, che voleva creare un negozio di abbigliamento da donna e bambino, ampliandolo successivamente con abbigliamento da uomo e accessori, sempre a basso prezzo. Nel Regno Unito, durante gli anni Ottanta nasce il marchio Topshop che diventa subito un'icona del fast fashion londinese, producendo collezioni che rispecchiano in breve tempo le tendenze emergenti. Nel frattempo, nel 1969, nasce Primark in Irlanda, che si basa sulla vendita di capi di abbigliamento a prezzi ultra-economici, che si espande rapidamente in tutta Europa. In parallelo, sono stati fondati nuovi marchi. Mango, fondato a Barcellona nel 1984 da Isak Andic e Nahman Andic, ha subito attratto un vasto pubblico internazionale offrendo moda per donna e uomo a prezzi contenuti. Inoltre, brand come Uniqlo, creato in Giappone nel 1984, e Forever 21, che è stato fondato negli Stati Uniti negli anni Novanta, si sono affermati con il loro approccio

innovativo, puntando sulla produzione rapida e sul rinnovo costante delle merci in negozio per rispondere alle esigenze dei consumatori in tempo reale, creando un ciclo di acquisto rapido e continuo per il consumatore.

Tra il 1990 e il 2000 si parla di periodo d'oro della moda low cost perché si raggiunge uno dei primi apici dello sviluppo e delle vendite, grazie alla capacità di saper intercettare le esigenze dei consumatori, proponendo soluzioni in tempi molto rapidi, sfruttando l'idea del "Qui oggi, domani via" e della gratificazione immediata. Nel primo caso si parla di una strategia basata sul rinnovo continuo della merce presente in negozio, che porta i consumatori a passarci più frequentemente e le aziende ad avere profitti più elevati dovuti alla vendita rapida di prodotti che saltano il processo di sconto. Con gratificazione immediata, nel contesto dell'engagement del cliente, si intende la capacità di soddisfare rapidamente le aspettative dei clienti. Questo approccio migliora l'esperienza del cliente, rendendo il processo più coinvolgente e soddisfacente. Le grandi aziende sfruttano la gratificazione immediata per aumentare la fidelizzazione e migliorare la relazione con il cliente.

Nel corso degli anni, i marchi di fast fashion come Zara, H&M, Mango e Topshop hanno dovuto affrontare sfide sempre più complesse, tra cui l'ascesa dei brand di lusso e l'esigenza di adattarsi alle richieste di un mercato in continua evoluzione. Questi brand hanno dato vita a un ciclo di produzione e distribuzione estremamente rapido, reso possibile dalla digitalizzazione e dalle nuove tecnologie, che hanno accelerato i tempi di risposta alle tendenze di moda e modificato le dinamiche di consumo. Un altro punto di forza che ha permesso ai brand di fast fashion di prosperare è l'accessibilità delle loro proposte. Nonostante la crescente concorrenza del mercato del lusso, dove i consumatori più facoltosi sono ormai abituati a un alto livello di qualità e servizio, i marchi di fast fashion sono riusciti a intercettare una fascia sempre più ampia di consumatori, anche quelli abituati a spendere in modo più contenuto. Questo processo ha favorito la fusione tra stili di moda diversi, con molti consumatori che mescolano abiti di lusso con quelli dei brand low-cost. Marchi come Zara sono stati in grado di svelare una nuova concezione della moda, definita da Anna Wintour, caporedattrice di *Vogue America*, come un "ciclo senza stagioni", un approccio che ha rivoluzionato la tradizionale struttura della moda e ha reso obsolete le classiche stagioni della moda. Questo approccio ha reso il fast fashion un fenomeno di massa, che ha saputo rispondere in maniera immediata e a basso costo alle sempre mutevoli esigenze dei consumatori. Allo stesso tempo, l'introduzione delle vendite online ha dato un ulteriore

impulso alla crescita di questi brand, permettendo loro di raggiungere nuovi segmenti di pubblico e creare una presenza globale.

Oggi, l'impatto delle grandi catene di fast fashion è evidente non solo nel modo in cui consumiamo la moda, ma anche nel modo in cui vengono percepiti i concetti di qualità, sostenibilità e innovazione. I marchi di fast fashion sono costantemente sotto i riflettori, con crescente attenzione alle loro politiche ambientali e al trattamento dei lavoratori. Tuttavia, nonostante le critiche, continuano a dominare il panorama della moda globale grazie alla loro capacità di innovare e rispondere tempestivamente alle necessità del mercato.

CAPITOLO 2: IL CASO ZARA, UN LEADER NEL FAST FASHION

Tra i protagonisti indiscussi del fast fashion a livello globale, Zara rappresenta un caso emblematico di successo (Figura 6). Parte del gruppo Inditex, il marchio spagnolo ha saputo distinguersi per la sua capacità di coniugare velocità, innovazione e risposta immediata al mercato. Questo capitolo analizza le strategie che hanno reso Zara un leader del settore: dal ruolo del gruppo Inditex, alla storia e all'evoluzione del brand, fino al suo modello di business altamente integrato. Particolare attenzione sarà dedicata alla tecnologia RFID, che ha rafforzato l'efficienza della catena logistica e la gestione dell'inventario.



Figura 6. Logo attuale di Zara (fonte: sito ufficiale Zara.com)

2.1 Il successo di Inditex Group

Le origini del gruppo Inditex risalgono al 1963, quando Amancio Ortega, fondatore del gruppo, e la sua famiglia aprono una piccola bottega di sartoria chiamata Confecciones GOA. Quasi 10 anni dopo, nel 1975, nasce il primo negozio della catena Zara in Spagna a La Coruna, permettendo a Ortega di passare da produttore a rivenditore (Figura 7).



Figura 7. Foto di uno dei primi negozi Zara a Coruña nel 1980 (fonte: Zara.com)⁹

⁹ <https://www.zara.com/it/it/zara-50-anniversary-history-mkt15656.html?v1=2572483>

Negli anni successivi, Zara inizia a espandersi grazie alla velocità di consegna e l'approccio verso il cliente e tutti i rivenditori vengono uniti sotto il nome di un unico gruppo: Inditex, ovvero Industrias de Diseño Textil Sociedad Anónima. In questo modo Zara non ha un magazzino e i capi vengono venduti (a cifre molto accessibili), sostituiti solo dopo 2-3 settimane e sono sempre pronti per essere spediti in altri punti vendita o per essere riproposti con i saldi. Intanto Zara continua la sua espansione nel mondo aprendo i primi punti vendita a Parigi e New York. Espansione che coinvolge anche lo stesso gruppo Inditex con l'ingresso di nuovi brand come Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho e Zara Home. All'inizio del XXI Secolo Inditex viene quotata in borsa e costruisce la sua sede centrale a Madrid, qualche anno dopo vince il *Wharton Infosys Business Transformation Award*¹⁰ per aver ridotto i tempi necessari dalla fase di progettazione a quella di in-store per produrre nuovi capi di abbigliamento. Nel 2010, Zara ha registrato un fatturato di 12,5 miliardi di euro apparendo solo due volte sui giornali per farsi pubblicità. Ad oggi Inditex registra ancora numeri record che le hanno permesso nel 2023 di diventare la sesta società dell'Unione Europea per *market cap*¹¹, subito dopo aziende francesi come LVMH, Hermes e l'Oreal. E' il più grande gruppo di moda al mondo con più di 7.400 negozi in 202 mercati in tutto il mondo, inclusi 49 mercati online (Figura 8).



Figura 8. Suddivisione del fatturato Inditex nel 2023 (fonte: fourweekmba)¹²

¹⁰ Il *Wharton Infosys Business Transformation Award* (WIBTA) è un premio annuale creato nel 2002 dalla *Wharton School* dell'Università della Pennsylvania e da *Infosys Technologies*, che riconosce eccellenza e innovazione nell'utilizzo della tecnologia per trasformazioni aziendali significative e sostenibili.

¹¹ *Market capitalization* (*market cap*) è il valore totale di mercato di tutte le azioni in circolazione di una società quotata in borsa, calcolato moltiplicando il prezzo corrente dell'azione per il numero totale di azioni emesse. Viene utilizzato come indicatore della dimensione e del valore complessivo di un'azienda sul mercato finanziario.

¹² <https://fourweekmba.com/it/impero-del-fast-fashion-inditex/>

I marchi di moda nel portafoglio di Inditex sono riassunti nel seguente grafico, secondo i dati reali riportati dall'azienda nel 2025¹³:

MARCHIO	PRODOTTI OFFERTI	ANNO DI FONDAZIONE	NUMERO DI MERCATI	NUMERO DI NEGOZI
Zara	Abbigliamento e accessori donna, uomo e bambino.	1975	96	1811
Zara Home	Articoli per la casa e oggetti decorativi.	2003	75	482
Pull&Bear	Abbigliamento e accessori casual per i giovani	1991	76	964
Massimo Dutti	Abbigliamento e accessori di alta gamma per uomini e donne	1991	75	682
Bershka	Abbigliamento e accessori stile urban per i giovani	1998	75	971
Stradivarius	Abbigliamento e accessori casual per i giovani	1999	62	915
Oysho	Lingerie, capispalla casual, loungewear e accessori	2001	44	556

¹³ <https://www.inditex.com/itxcomweb/it/en/brands>

Lefties	Abbigliamento accessibile	1993	16	135
----------------	------------------------------	------	----	-----

Ma quali sono i fattori chiave che contribuiscono al successo globale di Inditex? Sicuramente l'azienda si distingue per avere un approccio strategico che unisce sostenibilità, innovazione e agilità operativa. Nonostante tutti i problemi legati alla sostenibilità e all'etica della moda veloce, c'è un continuo impegno verso il tema della sostenibilità, attraverso lo sviluppo di strategie per gestire in modo efficiente le risorse, ridurre l'impatto ambientale e ottimizzare l'efficienza energetica. Inditex si impegna continuamente con nuove sfide, come quella da portare a termine entro il 2030 che vede la riduzione delle proprie emissioni di oltre il 50% entro il 2030 e del raggiungimento di zero emissioni nel 2040. L'uso di tecnologie innovative e sempre aggiornate, permette invece di rispondere velocemente alle continue nuove esigenze del mercato. *L'Inditex Open Platform*, ad esempio, è un sistema modulare che consente di integrare le preferenze dei consumatori in tempo reale, migliorando l'esperienza del cliente e l'efficienza operativa. Flessibilità e velocità sono sicuramente i principali punti di forza. L'azienda ha sviluppato un modello di business che riduce al minimo i tempi che intercorrono tra la ideazione, progettazione, produzione e distribuzione dei prodotti, permettendo di rispondere velocemente alle richieste di mercato e alle nuove opportunità che si presentano, oltre che ai cambiamenti nei comportamenti dei consumatori. Infine, Inditex investe nel benessere e nella formazione continua dei suoi dipendenti, oltre 160mila di quasi 200 nazionalità, creando un ambiente di lavoro inclusivo in cui, oltre a dare valore a tutte le persone che ci lavorano, la diversità viene integrata e valorizzata e ciascun dipendente si sente valorizzato. L'azienda si impegna inoltre a comunicare in modo trasparente con tutti i suoi stakeholder, fornendo informazioni chiare riguardo alle sue pratiche aziendali e alle politiche di sostenibilità.

Per Inditex la moda è personale, un modo per esprimere se stessi, la propria identità, ed è proprio attorno a questo concetto che si sviluppano i principali valori secondo cui bisogna sfruttare il potere della moda per cambiare positivamente la vita delle persone, della società e della cultura. Il successo di Zara può essere quindi attribuito alla sua capacità di combinare una gestione efficiente della supply chain, un forte impegno verso la sostenibilità, l'innovazione tecnologica e un'attenzione costante alle esigenze dei clienti, mantenendo al contempo un focus sul benessere delle persone e sulla trasparenza aziendale.

2.2 Storia e sviluppo del marchio Zara

«La moda è l'imitazione di un dato esempio e soddisfa la domanda di adattamento sociale. Più un articolo è soggetto a rapidi cambiamenti di moda, maggiore è la richiesta di prodotti economici nel suo genere», come sostiene Georg Simmel nel suo saggio *Moda* del 1904, non solo la moda riflette i cambiamenti nei gusti estetici, ma è legata a dinamiche sociali ed economiche. La velocità crescente con cui la moda cambia e si evolve porta le persone a cercare soluzioni più veloci per cercare di stare al passo di questi cambiamenti. Proprio attorno a questo concetto nasce il Fast Fashion e brand come Zara che si sono riusciti ad adattare rapidamente alle tendenze della moda, diventando dei colossi del settore. Come già anticipato nel paragrafo 2, Zara viene fondata nel 1975 da Amancio Ortega e Rosalía Mera come piccola azienda di famiglia a Galizia, a nord della Spagna. Il primo negozio Zara proponeva vestiti alla moda, simili e a basso prezzo. Inizialmente si chiamava Zorba, dal film *“Zorba the Greek”*, solo dopo un problema legale è stato rinominato Zara. Negli 8 anni dopo la clientela ha iniziato ad aumentare, portando all'apertura di 9 nuovi negozi nelle più grandi città della Spagna. Nel 1985, Inditex è stata costituita come holding, dando vita a un sistema di distribuzione capace di rispondere rapidamente ai cambiamenti delle tendenze di mercato. Amancio Ortega ha sviluppato un nuovo processo che integra progettazione, produzione e distribuzione per ridurre i tempi di consegna e adattarsi velocemente alle mode, un approccio che ha chiamato "moda istantanea". Questo sistema si basa su ingenti investimenti in tecnologia e su gruppi di lavoro, anziché singoli designer, per la creazione delle collezioni.

Nel decennio successivo, Zara ha intrapreso una rapida espansione internazionale, aprendo negozi in paesi come Portogallo, Stati Uniti, Francia, Messico, Grecia e molti altri, arrivando a 2.264 punti vendita in 96 paesi. Nonostante gli ultimi anni il mercato della moda abbia riscontrato continue difficoltà, tra la crisi economica dovuta al Covid-19, lo sviluppo di e-commerce cinesi come Shein e Temu che vendono vestiti di tendenza a prezzi molto molto bassi e la maggiore consapevolezza dei consumatori rispetto all'impatto ambientale del fast fashion, che porta capi che costano meno ma durano anche di meno.

Ad oggi, Zara dopo aver resistito a queste difficoltà, è il leader mondiale nel settore del fast fashion ed il marchio principale di Inditex, circa il 70% del volume delle vendite proviene infatti da questo brand. Negli ultimi mesi del 2024, il suo fatturato è salito notevolmente,

riflettendo la “solida crescita di vendite” come la definisce la *Business of Fashion (BoF)*¹⁴, diretta conseguenza del modello di produzione e vendita di successo del marchio. Sempre secondo *BoF*, la società Inditex ha scavato “un fossato apparentemente insuperabile attorno al suo marchio più grande”, anche se nei prossimi mesi dovrà attuare nuove strategie per fronteggiare l’avanzamento di Shein, che a Londra nel 2025 vorrà farsi quotare in borsa e per fronteggiare la sempre maggiore consapevolezza dei consumatori sull’impatto ambientale del Fast Fashion ha lanciato la campagna "Join Life", che riflette la promessa dell'azienda di utilizzare solo tessuti sostenibili entro il 2025 e di utilizzare solo materiali ecologici.

2.3 Modello di Business di Zara

Zara, azienda appartenente al gruppo Inditex, è uno dei marchi di abbigliamento più iconici e di successo al mondo. Ha portato dei cambiamenti che hanno rivoluzionato e stravolto il sistema della moda, dalle nuove strategie di marketing e comunicazione, alla capacità di rispondere rapidamente alle tendenze della moda, la gestione efficiente della catena di approvvigionamento e la capacità di offrire prodotti alla moda, ma a prezzi sempre contenuti. Le nuove regole che hanno portato Zara al successo si basano su una supply chain integrata e flessibile, un continuo feedback dai clienti e un rapido adattamento alle tendenze di mercato. Questi aspetti, insieme a strategie di costo efficaci e a un’espansione globale supportata dall’e-commerce, verranno analizzati qui di seguito.

- *Supply chain*, politica di produzione e del prodotto: prima di tutto, bisogna considerare che Zara non è un modo di vestire ma di vendere, infatti il brand riesce a intercettare le esigenze e i desideri dei clienti e in base a questo produce e mette in vendita i prodotti, grazie anche a una supply chain ultra-efficiente che permette un ricambio continuo e a prezzi sempre accessibili. La supply chain del marchio è caratterizzata da un’integrazione verticale, che permette di controllare direttamente ogni fase del processo di produzione, dalla progettazione alla distribuzione, senza passare tramite fornitori terzi. I prodotti vengono realizzati da un team di 300 persone che prende spunto dalle sfilate e dalle richieste dei clienti, realizzando 12000 modelli nuovi ogni anno. I tempi necessari per trasformare le proposte in abiti nei negozi sono molto brevi, vanno dai 10 ai 15 giorni. I capi più di tendenza vengono realizzati

¹⁴ *Business of Fashion (BoF)* è una piattaforma globale di informazione, analisi e notizie specializzata nel settore della moda, riconosciuta come una fonte autorevole per dati, trend e approfondimenti sull’industria fashion a livello mondiale.

in Spagna e Portogallo secondo una strategia di *near-shoring*, che consiste nell'avvicinare la produzione ai mercati di vendita per ridurre tempi di consegna, costi logistici e aumentare la flessibilità produttiva (Figura 8). Questo approccio permette a Zara di rispondere rapidamente alle variazioni delle mode e di mantenere un controllo più diretto sulla qualità e sui processi produttivi. Al contrario, i capi continuativi o più ordinari vengono prodotti in Asia e Nord Africa, dove i costi della manodopera sono inferiori, garantendo così un equilibrio tra velocità, qualità e contenimento dei costi complessivi. Le quantità di capi prodotte sono relativamente piccole in modo tale da esporre tutta la merce nei negozi, che le consente di aumentare la produzione se un nuovo prodotto ha successo e di limitare la produzione se un prodotto fallisce, evitando l'uso di grandi magazzini per la merce accumulata e riducendo la quantità di invenduto che, ad esempio, nel 2022 è stata solo lo 0,79% del totale. Quello che viene prodotto arriva subito online e in negozio due volte a settimana, in modo tale che quello che oggi il cliente vede in negozio, domani potrebbe essere sold out e non ripresentarsi più. Questo porta sia i clienti ad acquistare subito per paura di non ritrovare più gli articoli, mantenendo un'immagine esclusiva del marchio, e sia un ricambio continuo dei prodotti in negozio. Nello stesso negozio la proposta di vestiti può cambiare anche nella stessa settimana. Non si tratta solo di vendere vestiti, ma creare un'esperienza che porti le persone a tornare sempre di più.



Figura 9. Headquarter Inditex ad Arteixo dedicato a design, produzione e logistica (fonte:Inditex.com)¹⁵

¹⁵ <https://www.inditex.com/itxcomweb/es/en/press/media-gallery/facilities>

- Feedback, soddisfazioni dei clienti e adattamento delle tendenze in tempo reale: per comprendere i desideri dei clienti, Zara ha introdotto nelle etichette un chip con tecnologia di identificazione a radiofrequenza (RFID), che consente di tracciare ogni capo dal magazzino fino alla vendita. Questo sistema permette di monitorare la domanda di un articolo in un negozio o paese specifico, facilitando i rifornimenti mirati e l'interruzione della produzione di capi meno richiesti. Inoltre, grazie all'analisi delle preferenze rilevate anche nei camerini, Zara raccoglie dati preziosi sulle scelte dei consumatori, che vengono trasmessi al team di progettazione per identificare rapidamente le tendenze emergenti e sviluppare nuovi design. In questo modo, il brand anticipa quasi le esigenze dei clienti. Un altro elemento distintivo è la gestione della stagionalità: a differenza di molti marchi che seguono rigide divisioni stagionali, Zara aggiorna costantemente la sua offerta, introducendo nuovi stili ogni settimana. Ad esempio, la collezione invernale viene lanciata solo parzialmente a settembre, quando sono ancora disponibili capi estivi per gli ultimi giorni di caldo, garantendo così varietà e novità continue, molto apprezzate dagli appassionati di moda.

La tecnologia RFID, adottata da Zara a partire dal 2011 e attiva globalmente dal 2016, rappresenta una rivoluzione nella gestione operativa dei negozi. Essa consente di identificare univocamente ogni capo grazie a un chip integrato nell'etichetta, migliorando la distribuzione e la gestione delle scorte. La codifica avviene nei centri logistici, permettendo di sapere subito quali modelli e taglie reintegrare durante le spedizioni bisettimanali. Inoltre, il sistema consente di verificare in tempo reale la disponibilità di prodotti in negozio, nei negozi vicini o online, semplificando l'esperienza d'acquisto. Secondo Pablo Isla, ex presidente e CEO di Inditex, l'introduzione dell'RFID ha rappresentato il cambiamento più significativo nelle operazioni di vendita del gruppo, migliorando drasticamente la tracciabilità e l'efficienza nella gestione dell'inventario. I tempi di rifornimento si sono ridotti dell'80%, con una forte diminuzione delle perdite, mentre l'esperienza del cliente è diventata più fluida grazie anche a soluzioni come i chioschi self-checkout abilitati all'RFID, che velocizzano il pagamento e liberano il personale per un'assistenza più personalizzata. Questa integrazione tecnologica ha trasformato Zara in un modello di innovazione nel retail, capace di coniugare rapidità, efficienza e attenzione al cliente.

- Pubblicità limitata: per quanto riguarda la pubblicità, Zara non si affida agli spot in TV o in radio, né compare sulla cartellonistica nelle città o sulle riviste di moda, investendo solo lo 0,3% delle entrate totali in spese pubblicitarie. Punta tutto sui negozi, che sono il primo strumento pubblicitario, e sulla clientela. I clienti infatti, quando indossano gli abiti firmati Zara e li pubblicano sui vari canali social, diventano involontariamente dei testimonial e tutte le interazioni e commenti su di essi diventano oggetto di analisi da parte del team creativo per capire il *sentiment* generale, cosa va virale, se ci sono lamentele su determinati articoli o se devono essere apportate modifiche. Per Zara, la soddisfazione del cliente viene al primo posto, come sostiene Forbes: «coltiva i clienti come influencer del marchio».

I clienti sono tanti e variegati, dalle persone comuni alle celebrità, imprenditrici, influencer che mixano capi low cost e di lusso. Questo ha permesso al brand spagnolo non solo di essere conosciuto e apprezzato in tutto il mondo, ma anche di essere considerato (quasi) al pari dei grandi nomi della moda internazionale.

- Struttura dei costi e strategie dei prezzi: nella gestione dei costi di lavoro, Zara ha da sempre cercato un equilibrio tra costi di manodopera e flessibilità. Ha scelto infatti di mantenere una parte della produzione in Spagna, che nonostante i costi della manodopera più elevati, garantisce una maggiore velocità e flessibilità nella produzione e distribuzione oltre che a un controllo maggiore e diretto sulla qualità e i tempi, permettendogli di rimanere all'avanguardia nel mondo della moda.

La strategia di prezzo è essenziale nel modello di business di un'azienda. Quello che caratterizza Zara sono convenienza, prezzi adeguati ai mercati di riferimento, sconti limitati ed efficienza in termini di costi. I prezzi vengono adeguati in base alla nazione in cui si opera, nei paesi in via di sviluppo i prezzi sono più bassi rispetto a quelli nei paesi sviluppati. Per quanto riguarda la scontistica, Zara offre sconti solo dopo la conclusione di una stagione specifica per svuotare il proprio inventario, e si concentra sul mantenimento di un senso di scarsità ed esclusività, ogni negozio ha infatti un inventario limitato di ogni stile e gli articoli vengono riforniti in base alla domanda. Questo approccio permette di massimizzare i profitti dal lato dell'azienda, che riesce a vendere circa l'85% della sua merce a prezzo pieno e di incoraggiare ad acquistare articoli a prezzo intero, sapendo che potrebbero non essere disponibili in seguito dal lato dei consumatori. Il flusso costante di nuovi stili mantiene l'esperienza di acquisto fresca ed emozionante, assicurando che i clienti sentano il bisogno di "comprarlo quando lo vedono".

- Espansione globale e adattamento ai mercati: una parte del successo a livello internazionale di Zara è dovuto alla sua capacità di adattarsi culturalmente, senza voler imporre i suoi stili europei su altri mercati ma studiando le tendenze locali e le preferenze dei clienti. Questo adattamento è avvenuto grazie alla flessibilità e reattività del brand, che introducendo un'offerta di collezioni e taglie specifiche per far sì che le collezioni si adattino ai diversi tipi di corporatura nei vari paesi e un inserimento di tendenze locali nelle collezioni globali, si sono adattati alle usanze delle varie regioni. In alcune regioni, come in Medio Oriente, Zara ha dovuto modificare la sua offerta per includere stili di abbigliamento più conservatori. Mentre in Asia, per problemi legati alle taglie, sono state introdotte taglie più piccole per adattarsi meglio alle popolazioni locali.
- E-commerce: dal 2010, l'azienda ha iniziato la vendita di capi online, investendo nello sviluppo delle piattaforme e-commerce per espandere la vendita nelle regioni in cui i negozi di Zara non sono presenti fisicamente. Ad oggi i negozi online sono presenti in 66 paesi e le vendite che ne derivano rappresentano una percentuale sempre maggiore nelle entrate totali di Zara. In seguito nell'elaborato, verrà analizzato in modo più approfondito il sito e-commerce.

CAPITOLO 3: STRATEGIE DI COMUNICAZIONE DI ZARA

Nell'era digitale, la comunicazione gioca un ruolo centrale nel consolidare il posizionamento di un brand e nel favorire il coinvolgimento del consumatore. Zara, pur adottando un approccio riservato rispetto alla pubblicità tradizionale, ha sviluppato strategie digitali sofisticate e coerenti con il suo modello di fast fashion. Questo capitolo esamina le principali leve di marketing adottate dall'azienda, dal marketing mix all'approccio esperienziale e omnicanale, fino alla valorizzazione della scarsità e della personalizzazione. Verranno inoltre analizzati i canali e gli strumenti digitali utilizzati – dai social media alle app mobili – e valutata l'efficacia comunicativa attraverso casi concreti, coerenza visiva e risposta del pubblico.

3.1 Strategie di marketing adottate

Le strategie di marketing adottate da Zara rappresentano un elemento chiave del suo successo globale, fondandosi su un modello di fast fashion agile e *customer-centric*. Il brand combina un marketing mix innovativo con un approccio esperienziale e omnicanale, puntando su tecniche di scarsità e edizioni limitate per stimolare la domanda. Inoltre, Zara personalizza le sue offerte per i diversi mercati locali e sfrutta il coinvolgimento diretto della community attraverso *user-generated content* e micro-influencer. Nei paragrafi successivi verranno approfonditi questi aspetti, illustrando come contribuiscono a consolidare la posizione di Zara nel competitivo settore della moda.

3.1.1 Il modello fast fashion e il marketing mix

Zara, leader nella vendita al dettaglio del settore fast fashion, ha ottenuto un successo sempre crescente non solo grazie al rapido adattamento alle mutevoli tendenze nella moda, ma soprattutto impiegando una strategia di ricerca di marketing molto elaborata ed efficace, conosciuta come la strategia delle 4P, che include i pilastri principali su cui costruire un piano di marketing: prodotto, punto vendita, prezzo e promozione. Il marchio è riuscito a perfezionare e definire ogni aspetto di questa strategia, per rispondere al meglio alle esigenze del mercato.

La definizione delle 4P è stata il risultato di un processo lungo e articolato, che nel 1964 ha trovato la sua formulazione definitiva sotto la guida di Jerome McCarthy, professore di marketing statunitense, il quale ha definito il marketing mix come una combinazione di

fattori fondamentali per soddisfare il mercato di riferimento, raggruppando le 12 variabili iniziali proposte da Neil Borden, docente di pubblicità ad Harvard, in quattro aree principali: prodotto, prezzo, promozione e posizionamento. Le 12P di Borden, che costituivano l'originario concetto di marketing mix, comprendevano una serie di fattori come la pianificazione del prodotto, il prezzo, il branding, i canali di distribuzione, la vendita personale, la pubblicità, le promozioni, l'imballaggio, l'esposizione, la manutenzione, la movimentazione fisica e l'accertamento e l'analisi dei fatti. Questi elementi erano considerati essenziali per la gestione efficace delle strategie di marketing. Nel corso degli anni, però, il concetto di marketing mix è stato continuamente sviluppato e arricchito da numerosi ricercatori, che hanno cercato di adattarlo a contesti più complessi. Nonostante l'aggiunta di nuove variabili, numerosi studiosi si sono mostrati dubbiosi sul ruolo del marketing mix originale come strumento predominante nella gestione del marketing, proponendo alternative o espandendo il modello con nuovi parametri per affrontare le sfide di un mercato in continua evoluzione, specialmente nell'era digitale e nelle relazioni con i consumatori. Ad oggi Zara ha elaborato strategie ben definite per ciascuna delle quattro sezioni (prodotto, punto vendita, prezzo, promozione):

- Prodotto: Zara è un punto di riferimento nel settore fast fashion. Il brand si distingue per la capacità di intercettare rapidamente le tendenze del momento e tradurle in capi accessibili, a differenza di molti concorrenti del retail che operano con cicli produttivi più lenti. Le collezioni si ispirano direttamente agli outfit delle passerelle, con un adattamento costante ai mercati locali, tenendo conto sia delle preferenze culturali che dei gusti specifici delle varie aree geografiche. Due elementi chiave rendono la strategia di prodotto particolarmente efficace:
 - *Trend identification*: il team di design monitora costantemente le sfilate e i social media per individuare le ultime tendenze da replicare velocemente.
 - Offerte localizzate: Zara personalizza le collezioni in base alle specificità culturali, stilistiche e climatiche delle varie regioni. Ad esempio, la collezione invernale a New York sarà diversa da quella proposta a Tokyo.
- Punto vendita: Zara possiede circa 3.000 negozi in tutto il mondo, tutti gestiti direttamente dal brand, senza ricorrere a franchising o intermediari. Questo consente di garantire un'esperienza uniforme in ogni store, sia in termini di layout che di atmosfera. I punti vendita sono inoltre strategicamente posizionati nei centri nevralgici delle città, tendenzialmente vicino ad altri rivenditori di vestiti di fascia alta, per massimizzare la visibilità del marchio.

- **Prezzo:** Zara propone capi di tendenza a prezzi accessibili, mantenendo un eccellente rapporto qualità-prezzo rispetto alla concorrenza. Il brand rinnova costantemente l'offerta, immettendo sul mercato circa 450 milioni di nuovi articoli ogni anno, con due nuove forniture settimanali nei negozi. Questo ritmo permette di soddisfare una clientela ampia e variegata, sempre alla ricerca di novità.
- **Promozione:** A differenza di altri marchi che destinano circa il 4% del fatturato alla pubblicità, Zara investe soltanto tra lo 0,2% e lo 0,3%. L'azienda preferisce puntare sull'esperienza nei negozi e sul potere del passaparola, sia fisico che digitale. Tutti gli store si trovano in location iconiche e ad alto traffico – come gli Champs-Élysées a Parigi o Oxford Street a Londra – fungendo essi stessi da strumento promozionale. Nel contempo, la crescente popolarità dei social media come TikTok e Instagram ha trasformato i clienti in veri e propri ambassador: gli utenti condividono quotidianamente outfit Zara con hashtag virali come #OOTD (*Outfit of the Day*), generando visibilità organica e autentica, senza necessità di ingenti spese pubblicitarie.

3.1.2 Marketing esperienziale e approccio omnicanale

Secondo Bernd Schmitt, studioso di marketing esperienziale, questo approccio si concentra non tanto sul prodotto in sé e sui suoi benefici funzionali, quanto sull'esperienza vissuta dal cliente durante l'acquisto e l'utilizzo del prodotto, mettendo al centro le emozioni, più che le scelte razionali che portano all'acquisto. È proprio su questa filosofia che si basa il successo di Zara: mettere al centro "l'elemento umano", come afferma Pablo Isla — ex presidente e CEO del gruppo Inditex — in un'intervista rilasciata all'Università di Harvard. Isla sottolinea l'importanza di non trascurare la dimensione emozionale, sia dal punto di vista del cliente che da quello dei dipendenti. «Abbiamo bisogno di fare appello alle emozioni dei nostri dipendenti per contribuire a creare un ambiente in cui possano lavorare», dichiara nella stessa intervista, evidenziando come la *customer experience* sia un fattore determinante per il successo del brand, insieme alla creazione di un contesto lavorativo che valorizzi e motivi il personale. Nei negozi Zara, l'esperienza del cliente è costruita attraverso tre elementi principali:

- **L'allestimento degli spazi:** ogni dettaglio — dalla musica all'illuminazione, fino alla disposizione dei capi — è pensato per trasmettere una sensazione di modernità e di lusso accessibile. Gli ampi ingressi e le vetrine caratterizzate da ampie superfici

vetrate sono pensate per aumentare la visibilità dei prodotti e invitare i passanti ad entrare, mentre l'interno minimalista, dal design pulito e dai toni neutri, mette in risalto i colori e le linee degli articoli. Non ci sono elementi visivi invadenti o eccessivi: anche i cartellini sono essenziali, privi di racconti o nomi di designer. I negozi Zara, infatti, non si limitano a vendere vestiti, ma trasmettono un vero e proprio sentimento di marca (Figura).



Figura 10. Nuovo concept di negozio Zara, Torino Via Roma, 2025

- Un'esperienza d'acquisto fluida: l'approccio elegante e sobrio fa percepire Zara più come una boutique che come una catena globale, creando un'esperienza d'acquisto coinvolgente e memorabile. Zara sfrutta i dati sull'affluenza e il comportamento dei clienti per ottimizzare gli spazi e il posizionamento dei prodotti, aumentando la frequenza di visita dei clienti grazie al continuo rinnovamento dell'inventario. Questa combinazione di scarsità e raffinatezza stimola la fidelizzazione, senza necessità di programmi fedeltà o promozioni continue. Ogni elemento dello spazio fisico è parte integrante della strategia esperienziale del brand.
- La rapidità nel rinnovamento delle collezioni: il continuo aggiornamento dell'offerta stimola la curiosità del consumatore e lo invoglia a tornare frequentemente in negozio, suscitando così un senso di urgenza. . Ogni settimana, con l'arrivo di nuovi articoli, l'esposizione all'interno dei negozi viene cambiata, per dar sempre spazio alle nuove collezioni.

Questa attenzione per la *customer experience*, oltre che nei negozi fisici, viene applicata anche in tutti i canali digitali attraverso una strategia omnicanale, che migliora e rende più fluida e personalizzata la pratica d'acquisto sia online che offline. L'obiettivo è creare un'esperienza integrata, in cui ogni interazione con il marchio – che avvenga tramite punto vendita, app o sito web - contribuisce a consolidare l'immagine di Zara come un brand moderno, dinamico e attento alle esigenze dei clienti.

Grazie all'integrazione della piattaforma e-commerce con i negozi fisici, i clienti possono navigare facilmente online, controllare la disponibilità degli articoli in qualsiasi negozio, effettuare acquisti via sito o app da ritirare comodamente in negozio (*Buy Online, Pick Up In Store* – BOPS), ed eventualmente fare resi sia online che offline, creando una continuità tra mondo fisico e digitale. Questo approccio aumenta la soddisfazione del cliente e rende più comodo il processo di acquisto, aumentando le vendite e rispondendo in modo rapido alle aspettative dei consumatori, all'interno di un contesto competitivo come quello dell'abbigliamento fast fashion.

L'integrazione di tecnologie avanzate come l'intelligenza artificiale (AI), la realtà aumentata (AR) e i sistemi di gestione delle relazioni coi clienti (CRM), permettono al marchio di ottimizzare e migliorare l'esperienza d'acquisto, personalizzandola e rendendola più coinvolgente. Parallelamente, la strategia omnicanale, permette di ottimizzare la supply chain: integrando i vari canali di vendita, il marchio può monitorare in tempo reale le vendite, garantire una maggiore disponibilità dei prodotti e assicurare consegne puntuali ed efficienti.

In questo contesto, a differenza di altre strategie omnicanale adottate, ad esempio, da Amazon, Zara sceglie di non fare uso di strumenti promozionali come sconti o coupon, mantenendo così la percezione di esclusività dei suoi prodotti. L'approccio di Zara dimostra come l'efficacia di una strategia omnicanale non debba esclusivamente basarsi sulla leva del prezzo, ma possa essere ottenuta garantendo al consumatore un'esperienza d'acquisto efficiente, fluida e altamente controllata, capace di generare fidelizzazione e valore nel lungo termine.

3.1.3 Strategie basate sulla scarsità e le edizioni limitate

Zara evita consapevolmente la sovrapproduzione, una scelta che contribuisce ad aumentare il valore percepito dei suoi prodotti. La strategia del marchio si basa sulla produzione di abbigliamento in piccoli lotti, che creano un senso di urgenza per i consumatori, stimolano la domanda e riducono al minimo le scorte in eccesso. Una volta che un articolo va esaurito - il famoso "out of stock" - difficilmente viene riassortito, alimentando così il desiderio e l'esclusività del prodotto. Questa strategia genera nei consumatori il timore di perdere l'occasione di acquistare un determinato capo, spingendoli a visitare frequentemente i negozi alla ricerca delle ultime novità. Allo stesso tempo, come già accennato, la disponibilità ridotta limita il rischio di stock invenduto, evitando così la necessità di sconti di fine stagione per smaltire i capi rimasti. Non a caso, l'85% dei nuovi arrivi viene venduto a prezzo pieno, mentre i consumatori aspettano con largo anticipo il lancio delle nuove collezioni. Su un totale di 450 milioni di articoli prodotti ogni anno, solo il 18% risulta invenduto.

Zara fa leva sul desiderio innato delle persone di affermare la propria unicità e di distinguersi dagli altri possedendo capi esclusivi. È proprio attraverso questa esclusività che il brand riesce a mantenere vivo l'interesse e la fedeltà del cliente nel tempo.

3.1.4 Personalizzazione e adattamento ai mercati locali

Zara gestisce una rete globale di circa 3.000 negozi in 96 Paesi, ognuno con caratteristiche climatiche, culturali e di consumo differenti. Per mantenere coerenza senza rinunciare agli aspetti locali, il marchio adotta una strategia di adattamento flessibile: i negozi presentano un'identità visiva uniforme e riconoscibile, ma vengono adattati alle esigenze specifiche di ciascun mercato. Nei Paesi più freddi, ad esempio, i tessuti pesanti arrivano prima, mentre nelle regioni con temperature più alte vengono introdotti capi leggeri anche nei mesi invernali. Le collezioni si adattano anche ai gusti stilistici locali: un colore popolare in

Spagna potrebbe non funzionare in Giappone, e Zara risponde rapidamente a questi segnali grazie a un monitoraggio continuo delle vendite e dei comportamenti dei clienti.

Anche il posizionamento dei prezzi segue questa logica. Il costo di una giacca può variare tra Canada, Italia o Singapore, non solo per effetto dei tassi di cambio, ma anche in base al potere d'acquisto e alle aspettative del mercato locale. Zara mantiene così una posizione strategica: non del tutto appartenente al mondo del lusso, come neanche del tutto accessibile, mantenendo un equilibrio che rafforza la percezione di un brand sofisticato ma alla portata. Allo stesso modo, le campagne di comunicazione mantengono un'identità pulita e neutra, ma vengono sempre adattate ai contesti locali. Questo può tradursi in modifiche visive, scelte linguistiche o variazioni nei calendari promozionali per rispettare le festività o i ritmi culturali specifici di un Paese. Il risultato è una comunicazione che riesce ad essere globale ma mai impersonale, capace di rinnovarsi costantemente senza perdere coerenza. Zara riesce così a coniugare presenza globale e consapevolezza locale, mantenendo i negozi sempre aggiornati e rilevanti, senza la sensazione di uniformità forzata. Il tutto, con uno stile discreto e misurato, in linea con l'identità del marchio.

3.1.5 UGC e micro-influencer: il coinvolgimento della community

L'*User-Generated Content* (UGC), o contenuti generati dagli utenti, fa riferimento a tutti i contenuti creati e condivisi dai consumatori sulle diverse piattaforme online, che possono essere recensioni, foto, video e post che parlano di un prodotto specifico o del brand stesso. Questi contenuti sono considerati più affidabili e autentici rispetto a quelli creati dalle aziende, perché sono il risultato di esperienze reali e personali. Gli UGC, in un periodo storico in cui le campagne pubblicitarie risultano artificiali, create ad hoc per aumentare l'*engagement*, sono diventati fondamentali per i grandi brand per poter interagire con il pubblico, aumentare la fiducia e stimolarne il coinvolgimento.

Zara ha saputo sfruttare in modo efficace gli UGC, integrandoli totalmente nella sua strategia di marketing digitale. Nei social media principali come Instagram, TikTok e YouTube vengono quotidianamente condivisi contenuti legati al marchio come recensioni, foto e video (Figura 11). La possibilità da parte di qualsiasi consumatore di poter creare questi contenuti, ne rafforza il legame con il marchio e stimola a una maggiore fidelizzazione. Zara ha saputo anche sfruttare in maniera efficace i micro-influencer, persone con un numero ridotto di followers, i cui contenuti risultano più autentici e sinceri rispetto ai grandi nomi del settore e permettono di promuovere i prodotti in modo più

discreto, risultando recensioni sincere da parte di persone reali e risultando più efficaci nell'influenzare le decisioni d'acquisto. Questa strategia permette di raggiungere un target mirato di consumatori, portando a una connessione più profonda che permette loro di sentirsi rappresentati e coinvolti.

Uno degli aspetti più importanti della strategia di Zara è l'engagement. L'azienda incoraggia i propri clienti a condividere le proprie esperienze attraverso foto, video e hashtag specifici, con l'obiettivo di creare una community attiva. Questo non solo aumenta la visibilità dei prodotti del brand ma crea una comunicazione bidirezionale tra Zara e i consumatori. L'engagement aumenta il passaparola tra clienti fidelizzati e non e crea una rete di consumatori che diventando *ambassador* del brand stesso, diffondendo messaggi positivi. Infine Zara analizza l'UGC per fare *social listening*, per monitorare il sentiment dei suoi clienti e capire come vengono percepiti i propri prodotti. Facendo in questo modo può adottare strategie di marketing più mirate, e raccogliendo feedback in tempo reale, ottimizzare l'offerta e rispondere in tempi brevi alle esigenze dei clienti. Zara ha quindi adottato una strategia vincente con l'utilizzo dell'UGC e dei micro-influencer per aumentare l'autenticità e il coinvolgimento, stimolare la fiducia e incentivare l'acquisto. Questo approccio dimostra quanto l'UGC possa essere potente non solo per migliorare la visibilità del brand, ma anche per costruire una comunità online attiva e fedele.

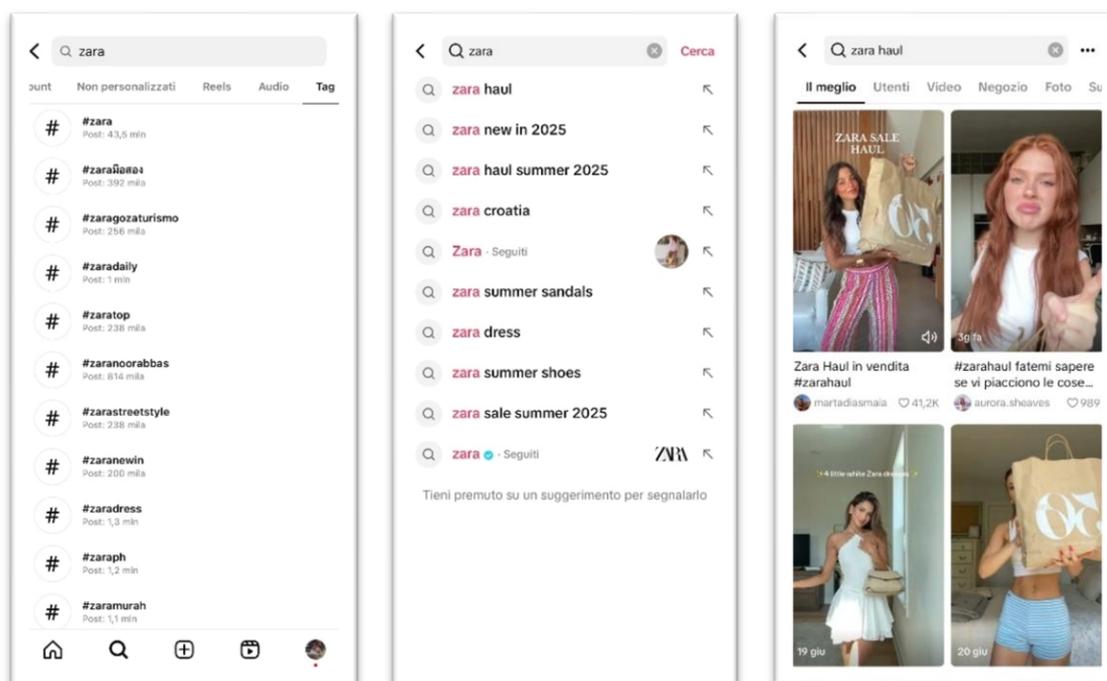


Figura 11. Hashtag, ricerche correlate e video virali presenti su Instagram e TikTok digitando "Zara"

3.2 Canali e strumenti di comunicazione

Zara utilizza una comunicazione multicanale fortemente digitale, privilegiando i social media per creare contenuti visivi coinvolgenti e costruire un legame autentico con i clienti. La strategia si basa su un investimento minimo in pubblicità tradizionale, puntando invece su passaparola e contenuti virali. Mobile marketing, app, email marketing e newsletter completano il mix comunicativo. Nei paragrafi seguenti analizzeremo nel dettaglio ciascuno di questi strumenti e canali.

3.2.1 Social media e contenuti virali

Nell'era moderna, sempre più digitale e tecnologica, l'uso dei social media ricopre un ruolo fondamentale nelle strategie di marketing delle aziende. I social media non solo facilitano l'accesso a una quantità vastissima di informazioni, ma permettono alle aziende di interagire in modo diretto e personale con i consumatori, creando esperienze interattive e personalizzate. Like, condivisioni, commenti e tutte le interazioni che avvengono permettono di comprendere meglio i bisogni, le preferenze e i comportamenti d'acquisto dei clienti, e di sviluppare contenuti per un pubblico mirato. Come sottolineano Kaplan e Haenlein (2010), i social media, basati sulle tecnologie del Web 2.0, sono strumenti fondamentali per creare e scambiare contenuti realizzati dagli utenti, permettendo una comunicazione bidirezionale tra brand e consumatori, dove si crea un legame emotivo e aumenta la fidelizzazione dei clienti. Uno dei principali risultati del social media marketing è la possibilità di creare contenuti virali, cioè contenuti che si diffondono rapidamente nei canali digitali e che possono influenzare in modo significativo le scelte d'acquisto dei consumatori. Mangold e Faulds (2009) sostengono che i social media abbiano abbattuto quelle barriere presenti tra pubblicità, marketing e relazioni pubbliche, permettendo ai marchi di comunicare in modo più diretto e coinvolgente al pubblico. I contenuti virali non solo amplificano i messaggi pubblicitari, ma creano una comunità tra i consumatori, rafforzando il valore del marchio e generando un passaparola positivo. Più un contenuto è emozionante, coinvolgente e rilevante, più verrà condiviso dagli utenti il messaggio che si voleva trasmettere dimostrando l'efficacia dei social media come strumento di marketing. Zara sicuramente rappresenta un caso di utilizzo efficace dei social come strumento di comunicazione. Il brand spagnolo è riuscito a comprendere profondamente il suo pubblico e a sviluppare una presenza sui social che rispecchia esattamente le esigenze e i comportamenti della sua clientela. Zara ha scelto di non seguire una strategia di marketing convenzionale,

come la produzione di contenuti educativi o blog informativi. Il brand si concentra su un approccio diretto e minimalista: gli aggiornamenti via SMS per novità, eventi e lanci di prodotto, senza disperdere risorse in contenuti che non rispondano immediatamente all'esigenza del pubblico.

Sui social, Zara sceglie le piattaforme in modo strategico, tra tutte la principale è Instagram che rappresenta il cuore pulsante della sua comunicazione visiva. Ogni post è curato come se fosse una pagina di una rivista di moda, con immagini e video di alta qualità che raccontano le collezioni e ispirano i follower con idee di stile. Su Facebook, il brand adotta un tono più istituzionale, ma sempre accessibile, con aggiornamenti sui prodotti, le iniziative di sostenibilità e interazioni con i clienti. Qui, il marchio mantiene un equilibrio tra comunicazione promozionale e servizio al cliente, cercando di coinvolgere un pubblico ampio e diversificato. Su YouTube, Zara non si limita a mostrare i prodotti, ma crea un'esperienza più esclusiva e immersiva, con contenuti dietro le quinte delle sfilate e cortometraggi artistici che arricchiscono il storytelling del marchio. Questa strategia narrativa permette di costruire una forte connessione tra il brand e il pubblico, facendo sentire i consumatori parte di un mondo esclusivo. La strategia di Zara si estende anche alle nuove generazioni, in particolare alla Gen Z, rispondendo con prontezza all'ascesa di TikTok come piattaforma di intrattenimento e scoperta. Qui, Zara partecipa a tendenze virali e incoraggia la creazione di contenuti da parte degli utenti, mantenendo la sua rilevanza culturale. L'integrazione di contenuti generati dagli utenti (UGC) su TikTok consente al brand di restare in sintonia con le dinamiche sociali e le mode emergenti, aumentando la sua visibilità e attrattività tra i consumatori più giovani. Pinterest, dall'altro lato, viene usato come strumento di ispirazione visiva, con bacheche curate che offrono idee di outfit e suggerimenti stagionali, perfetti per il pubblico nella fase di scoperta del prodotto. Infine, Zara si è inserita anche nel mondo della musica attraverso Spotify, dove offre playlist che si sposano con l'atmosfera del brand, creando un ulteriore punto di connessione tra la musica e la moda.

In questo modo, Zara sfrutta i social media non solo per vendere, ma per costruire una relazione duratura e autentica con i suoi consumatori. Ogni piattaforma viene utilizzata in modo strategico, non per essere ovunque, ma per essere nei luoghi giusti, dove il pubblico di riferimento è maggiormente attivo e impegnato. Questa capacità di sfruttare contenuti visivi di alta qualità, accompagnata da una narrazione coinvolgente e dall'utilizzo di contenuti virali, consente a Zara di restare sempre al passo con le richieste del mercato e di consolidare la sua posizione come leader nel settore del fast fashion (Figura 12).

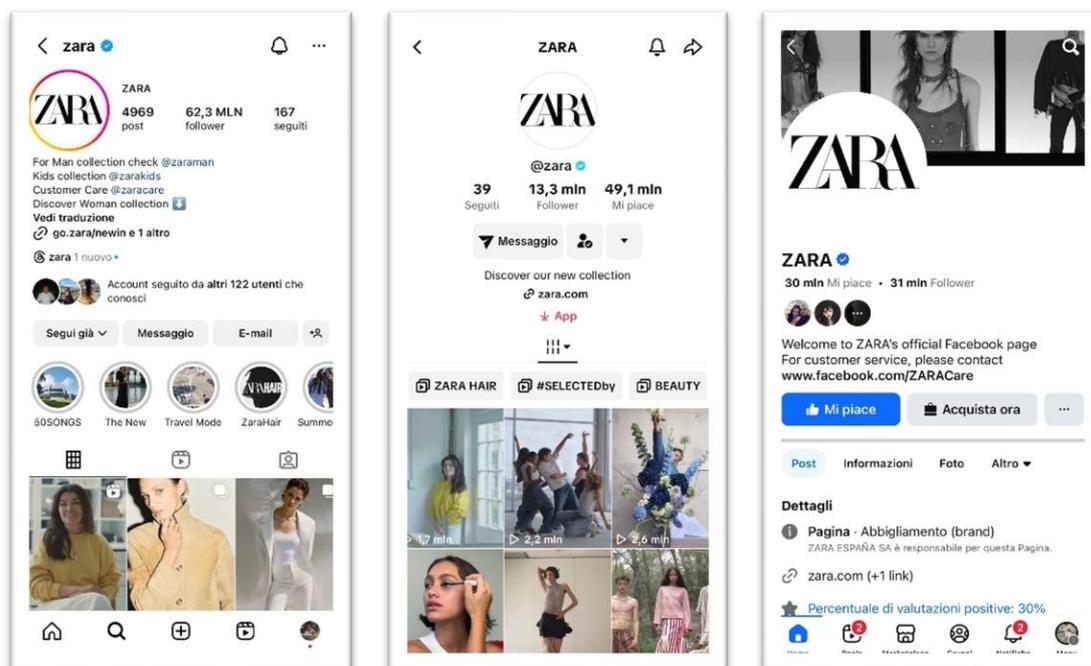


Figura 12. Profili ufficiali di Zara su Instagram, Tik Tok e Facebook (2025)

3.2.2 Strategia di mobile marketing e app mobile

Il *mobile marketing*, inteso come comunicazione e promozione bidirezionale o multidirezionale tra un'azienda e i suoi clienti attraverso dispositivi mobili, sta assumendo un ruolo sempre più strategico nel settore retail. Grazie ai dispositivi mobili, le aziende non devono più aspettare che i consumatori entrino fisicamente in negozio, ma possono entrare nella vita del consumatore ovunque e in qualsiasi momento, creando un rapporto intimo tra loro e il brand. Questa capacità ha permesso di integrare il mobile sia nel commercio elettronico che nel retail fisico, consentendo ai retailer di inviare promozioni, aggiornamenti e notifiche direttamente ai consumatori, anche a distanza. Nel 2025, con oltre il 63% del traffico web proveniente da dispositivi mobili e circa 4,32 miliardi di persone che utilizzano attivamente internet da mobile (*Exploding Topics*, 2025), ottimizzare le strategie di mobile marketing è diventato essenziale (Figura 13).

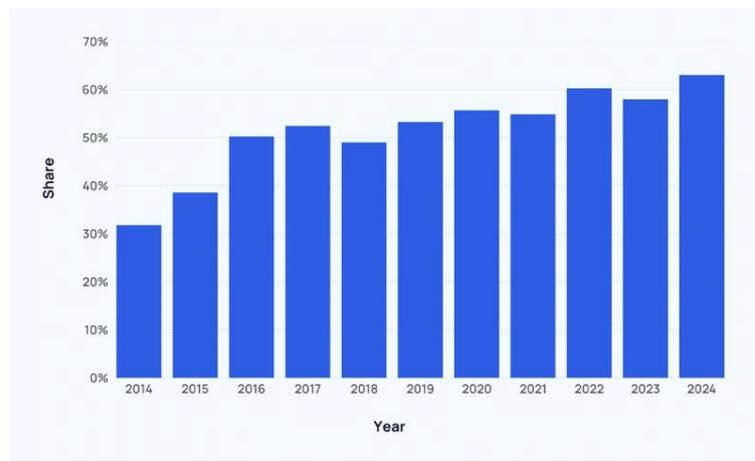


Figura 13. Percentuale di persone che accedono a Internet tramite dispositivi mobili fino al 2024 (fonte: *Exploding Topics*)¹⁶

Tra gli strumenti più efficaci troviamo le applicazioni mobili, che secondo una ricerca condotta da Criteo presentano tassi di conversione tre volte superiori rispetto ai siti mobile e 1,5 volte maggiori rispetto ai desktop. Inoltre, rispetto ai siti mobile, le app registrano un numero medio di prodotti visualizzati 4,2 volte superiore. Questi risultati derivano dai vantaggi specifici offerti dalle app, tra cui:

- la possibilità di inviare notifiche push per mantenere il cliente coinvolto;
- la presenza continua dell'icona dell'app sullo smartphone, che contribuisce ad aumentare la consapevolezza del brand;
- la capacità di memorizzare i dati utente, permettendo un *check-out* rapido e personalizzato.

Un esempio concreto di questo approccio è rappresentato da Zara, che ha saputo integrare in modo strategico il mobile marketing, utilizzando i dispositivi mobili non solo come canale di vendita, ma anche come un assistente di moda personalizzato. Attiva come piattaforma di E-commerce dal 2010 e con un'app dal 2011, Zara propone un'esperienza di shopping integrata tra il mondo online e quello fisico, permettendo ai clienti di scoprire, acquistare e ricevere notifiche in modo rapido e costante.

Per quanto riguarda l'app, sebbene non siano disponibili dati ufficiali complessivi sui download, ha registrato oltre 50 milioni di download su dispositivi Android tramite Google Play Store. Su iOS, pur non essendo disponibili dati precisi, l'app ha ottenuto oltre 324.000 recensioni, a conferma di una base utenti molto ampia anche su iPhone e iPad. Complessivamente, si stima che l'app sia stata scaricata decine di milioni di volte a livello

¹⁶ <https://explodingtopics.com/blog/mobile-internet-traffic>

globale. Dal punto di vista delle strategie, Zara sfrutta il *mobile advertising* inviando notifiche push per promuovere nuovi arrivi, saldi o eventi speciali (Figura 14).



Figura 14. Esempio di notifica push che arriva nel telefono dall'app di Zara

La sua presenza mobile, inoltre, permette di raccogliere dati sui comportamenti d'acquisto, consentendo di ottimizzare costantemente le strategie di marketing.

Tra le funzionalità distintive dell'app troviamo:

- Disponibilità in negozio, per verificare se un prodotto è disponibile in un punto vendita fisico vicino al cliente;
- Informazioni sulle taglie;
- Scansione del codice QR per trovare articoli utilizzando etichette o cartellini;
- Suggerimenti di prodotti simili, utili in caso di articoli fuori stock;
- Avvisi di riassortimento, che informano sul ritorno di un prodotto esaurito;
- Checkout fluido, integrato con i sistemi in negozio, che rappresenta un elemento chiave per le vendite digitali.

In un contesto di crescente competitività, Zara dimostra come il mobile marketing non rappresenti solo una leva promozionale, ma un elemento centrale per restare rilevanti nel panorama retail attuale. Grazie a esperienze coinvolgenti e personalizzate, il brand riesce a superare la logica della semplice transazione, costruendo una relazione duratura con il cliente.

3.2.3 Email marketing e newsletter

L'*email marketing* rappresenta uno strumento efficace di comunicazione nel marketing, soprattutto per le aziende che, oltre a voler creare e mantenere un rapporto più stretto con i consumatori, vogliono inviare messaggi promozionali a costi contenuti di avvio e distribuzione. Ad oggi vengono usate quasi esclusivamente le email basate sull'autorizzazione (*permission-based*), dove il destinatario fornisce un consenso esplicito alla ricezione dei messaggi, per evitare così il malcontento dei consumatori generato dalle email non richieste, comunemente conosciute come spam. Il concetto di permission marketing è stato introdotto da Seth Godin nel 1999 nel suo celebre libro *Permission Marketing: Turning Strangers into Friends and Friends into Customers*. In questo lavoro, Godin sottolinea che il consumatore ha il controllo sulla ricezione delle comunicazioni di marketing, e questa interazione consente alle aziende di migliorare il targeting e la pertinenza dei messaggi, portando a tassi di conversione più elevati. Secondo Godin, l'email marketing efficace è quello che rispetta il permesso del consumatore, creando una relazione di fiducia. Un esempio concreto di implementazione di questa è rappresentata da Zara, che segue le linee guida del permission marketing in linea con il Regolamento Generale sulla Protezione dei Dati (GDPR). Gli aspetti chiave che ne confermano l'utilizzo sono:

- Opt-in esplicito: sul sito Zara, durante la registrazione o nel momento del checkout, i clienti possono scegliere liberamente se iscriversi alle comunicazioni commerciali via email, segnando una casella opzionale per dare il proprio consenso;
- Facilità di disiscrizione: ogni email inviata da Zara include un link facilmente accessibile per permettere la disiscrizione, in conformità con le normative GDPR;
- Privacy policy trasparente: Zara fornisce informazioni chiare sull'utilizzo dei dati personali e mette a disposizione strumenti per gestire le preferenze di comunicazione.

Per quanto riguarda le email, la loro struttura rispecchia appieno l'identità visiva del brand, distinguendosi per sobrietà, eleganza e un'enfasi sulla moda, piuttosto che su promozioni esplicite. A differenza di altri marchi concorrenti nel settore del fast fashion, come H&M e Uniqlo, Zara evita approcci pubblicitari invadenti, concentrandosi invece su un design pulito e raffinato che mette in risalto i prodotti in modo sofisticato. Gli oggetti delle email sono brevi, sobri e in linea con il tono visivo del brand, attraverso frasi minimaliste come "New

In” o “Scopri la collezione primavera”, sai vuole stimolare la curiosità del consumatore, senza ricorrere a tecniche di urgenza o a promesse di sconto. Questo approccio aiuta a mantenere il brand posizionato come un marchio di lusso accessibile, senza sminuire la propria immagine con promozioni eccessive. La struttura visiva delle email è coerente con l’immagine del brand: elegante, ordinata e minimalista. Le email si aprono con un *header* semplice (logo e link alle categorie principali), seguito da immagini di alta qualità che comunicano la nuova collezione o suggeriscono dei look. Il testo è ridotto al minimo per mantenere il focus sul prodotto. La *call to action*, come “Scopri ora”, è discreta ma funzionale, ma sempre ben visibile (Figura 14).

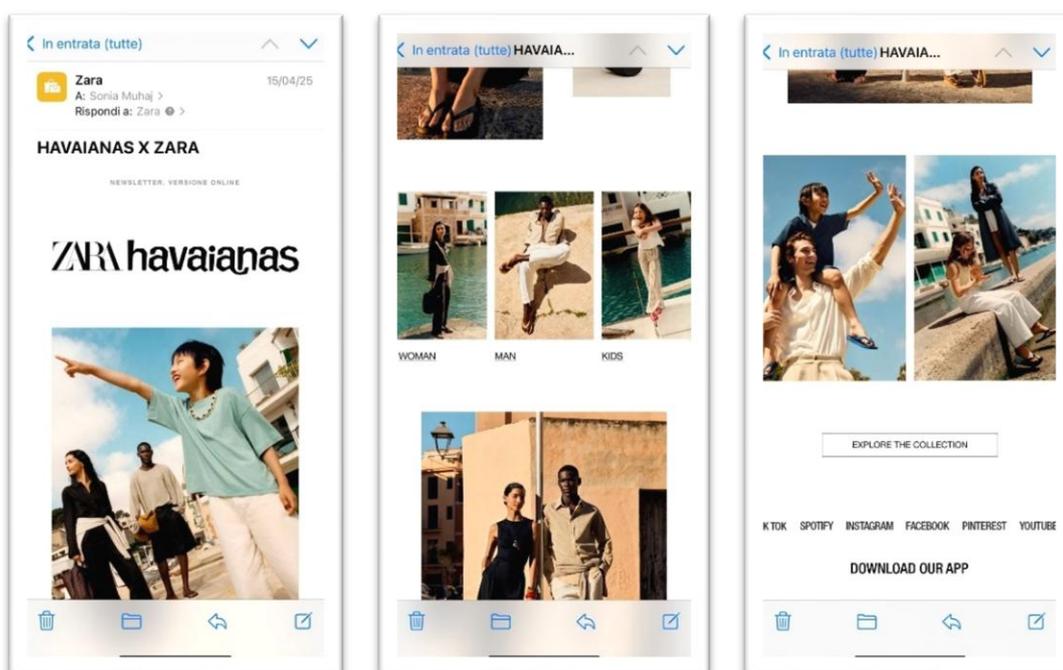


Figura 15. Email di Zara in cui se ne evidenzia la struttura citata sopra

Un altro aspetto fondamentale delle email di Zara è il *design responsive*, che garantisce che le email siano facilmente leggibili su dispositivi mobili e desktop. Questo è fondamentale, dato che una parte significativa del pubblico di Zara accede alle email tramite smartphone. Anche la frequenza e il tempismo degli invii rispecchiano la strategia non invasiva del marchio: le email vengono inviate con cadenza regolare ma non eccessiva, solitamente nelle prime ore del mattino durante i giorni feriali, in modo da ottimizzare la visibilità e l'attenzione del destinatario.

Oltre all’email marketing, anche la newsletter è uno strumento essenziale per mantenere un contatto costante con i clienti, richiamare l'attenzione sull’esistenza dell’azienda, e migliorare la credibilità del brand. Una newsletter ben strutturata non solo fornisce

informazioni ai clienti e ai potenziali clienti, ma li guida anche verso l'acquisto di prodotti o servizi, contribuendo alla fidelizzazione (Figura 16).

Figura 16. Pagina di iscrizione alla newsletter (fonte: Zara.com)¹⁷

3.3 Analisi dell'efficacia comunicativa

L'efficacia comunicativa si misura attraverso l'analisi di campagne e iniziative rappresentative, la coerenza visiva che garantisce la riconoscibilità del brand e il livello di coinvolgimento suscitato nel pubblico. Questi elementi sono essenziali per valutare come la comunicazione contribuisca a rafforzare l'identità del marchio e a creare un legame duraturo con i consumatori. Nei paragrafi successivi verranno approfonditi ciascuno di questi elementi per valutare il successo comunicativo del brand.

3.3.1 Campagne e iniziative emblematiche

Zara si distingue nel settore del fast fashion per aver adottato una strategia comunicativa visiva molto curata, che si discosta dalle tradizionali campagne pubblicitarie adottate dai suoi competitor. Il brand spagnolo ha scelto di non investire in modo massiccio in campagne pubblicitarie tradizionali, preferendo invece costruire una narrazione estetica ispirata al linguaggio editoriale delle riviste di alta moda. Le sue campagne sono caratterizzate da

¹⁷ <https://www.zara.com/it/it/z-newsletter-nl1400.html>

un'estetica minimal ed essenziale e da una direzione artistica coerente, che richiama i codici visivi del lusso pur mantenendo un posizionamento accessibile. Il linguaggio adottato è prevalentemente iconografico e implicito: attraverso immagini fotografiche, styling accurato e composizioni visive, Zara trasmette valori culturali, aspirazioni e visioni del brand senza ricorrere a testi espliciti o slogan promozionali. Questo approccio contribuisce a definire un'identità forte e riconoscibile, collocando il brand in una posizione intermedia tra il mondo del fast fashion e quello dell'alta moda.

Un esempio significativo è la recente campagna “*50 Years, 50 Icons*”, realizzata in occasione del cinquantenario del brand, celebrato il 9 maggio 2025, che ha rappresentato un punto di svolta nella strategia comunicativa di Zara. La campagna è stata diffusa principalmente attraverso i canali digitali ufficiali — Instagram, sito Zara.com, TikTok, YouTube e LinkedIn — e all'interno dei *flagship store*, con vetrine dedicate e contenuti interattivi. Esteticamente, la direzione artistica è stata curata dal celebre fotografo Steven Meisel, proponendo una narrazione visiva elegante e contemplativa: immagini in bianco e nero, accostate ad archivi aziendali ricolorati, con una palette neutra e un uso sapiente della luce. Le protagoniste della campagna sono modelle internazionali, scelte per rappresentare una pluralità culturale e generazionale. Sullo sfondo sonoro del celebre brano disco *I Feel Love* di Donna Summer, la campagna evoca l'energia vibrante degli anni Settanta, ma trasmette anche un messaggio implicito di positività e speranza, in un momento storico segnato da incertezze. Come ha sottolineato Marta Ortega Pérez, Chair di Inditex, in occasione della campagna per il 50° anniversario: «La creatività è il cuore di Zara — è la caratteristica che ci definisce. Questo incredibile film di Steven Meisel è un'espressione di libertà creativa e della magia che vogliamo sempre creare». Nel video, le modelle indossano i capi della collezione ideata per l'anniversario, composta da 128 pezzi che fondono minimalismo ed eleganza sartoriale, risultando versatili, pratici ma anche raffinati e coerenti con l'estetica del brand. L'utilizzo del bianco e nero in tutta la campagna — dal video ai capi stessi — si configura come un omaggio alla bellezza essenziale, in netto contrasto con i colori saturi degli archivi visivi del marchio, che testimoniano l'evoluzione dell'azienda da sartoria locale a colosso globale del fashion retail. In occasione dell'anniversario è stato inoltre eccezionalmente riaperto il primo punto vendita Zara a La Coruña, con un allestimento museale temporaneo dedicato alla storia del marchio. Il messaggio della campagna — non esplicitato tramite slogan — è quello di una moda atemporale, capace di attraversare i decenni e divenire parte della cultura visiva collettiva. Si delinea così un'operazione comunicativa che rende omaggio alla moda del passato, ma al contempo

introduce una visione futura dove estetica, innovazione e sostenibilità convergono. La campagna è stata accolta positivamente dal pubblico e dalla critica, consolidando ulteriormente la percezione di Zara come brand orientato a una narrazione istituzionale e museale, ispirata ai codici del lusso, pur rimanendo fedele alla propria accessibilità (Figura 17).





Figura 17. Una delle sezioni del sito Zara dedicate al 50esimo anniversario del brand¹⁸

Una campagna degna di nota è rappresentata dalla linea Zara SRPLS, lanciata nel 2018, che adotta un'estetica militare e funzionale, accentuata da *lookbook* con impostazioni visive documentaristiche: ambienti desertici, modelli non convenzionali, palette cromatiche naturali. Il design si esprime anche attraverso la scelta di elementi visivi forti, come fotografie ad alto contrasto, luci marcate e composizioni geometriche, che comunica un messaggio di forza e neutralità di genere.

Un'altra iniziativa significativa è stata la collaborazione con Stefano Pilati, ex direttore creativo di Yves Saint Laurent, che ha portato nel 2023 alla creazione della *capsule collection*

¹⁸ <https://www.zara.com/it/it/zara-50-anniversary-film-mkt15654.html?v1=2571982>

Zara x Stefano Pilati, intitolata “*Random Identities*”. Questa campagna ha rappresentato un cambio radicale nell’estetica comunicativa del brand. La diffusione è avvenuta in modo mirato attraverso Instagram, YouTube, il sito ufficiale e pubblicazioni di moda come Vogue e Business of Fashion, evitando del tutto i media tradizionali. La direzione artistica è stata curata nei minimi dettagli: set teatrali oscuri, illuminazione laterale drammatica, modelli androgini, palette nera e monocromatica. Il risultato è una comunicazione concettuale e provocatoria. Il messaggio, non esplicitato verbalmente, suggeriva una ridefinizione delle identità, la fluidità di genere e l’avvicinamento di Zara ai codici del prêt-à-porter culturale. La critica ha accolto molto positivamente l’operazione, considerandola un caso emblematico di come un brand mass market possa appropriarsi delle estetiche del lusso. Questa campagna segna un’evoluzione rispetto alle precedenti operazioni di Zara, dimostrando una crescente apertura verso collaborazioni d’autore e direzioni artistiche dal forte impatto narrativo.

Un'altra campagna fondamentale è *Join Life*, lanciata nel 2016 come etichetta di sostenibilità interna. Sebbene non si tratti di una campagna tradizionale, *Join Life* è stata costruita nel tempo come un vero ecosistema visivo e comunicativo, associato a collezioni prodotte secondo criteri ambientali e tracciabili. I canali utilizzati sono stati il sito e-commerce (con un filtro dedicato), le etichette dei capi, le vetrine e i materiali informativi in-store. La direzione artistica ha proposto un’estetica essenziale, dominata da colori neutri, ambientazioni naturali, modelli non convenzionali e look sobrii. Il messaggio implicito è quello di una moda “consapevole”, autentica, vicina alla natura, senza rinunciare allo stile. Sebbene accolto positivamente per la sua coerenza visiva, il progetto ha suscitato alcune critiche di greenwashing, legate alla reale portata delle iniziative sostenibili all’interno del modello di business fast fashion. Tuttavia, *Join Life* ha rappresentato un’evoluzione comunicativa importante, introducendo per la prima volta una narrazione etica e valoriale nel linguaggio visivo del brand.

Merita attenzione anche la campagna “*Dear South Africa*”, lanciata nel 2019 per supportare l’apertura e la crescita del brand nel mercato sudafricano. In questo caso Zara ha adottato un approccio di glocalizzazione comunicativa. La campagna è stata distribuita attraverso Instagram, *lookbook* locali e contenuti fotografici realizzati in collaborazione con artisti sudafricani. Esteticamente, le immagini mostravano ambienti urbani e rurali autentici, con modelli locali e uno stile documentaristico. Il messaggio implicito era quello del rispetto e dell’inclusione culturale: Zara si presenta non come esportatore di uno stile globale, ma come brand capace di adattarsi e valorizzare le identità locali. La campagna è stata molto

apprezzata per l'approccio autentico, e ha segnato un'evoluzione importante rispetto alle produzioni standardizzate precedenti.

Infine, Zara ha più volte fatto uso di testimonial celebri, come Kate Moss, presente in diverse campagne tra il 2010 e il 2020. L'utilizzo dell'iconica modella è sempre avvenuto all'interno di una narrazione visiva sofisticata, con immagini che richiamano l'editoria di moda e senza l'uso di copy o slogan. L'efficacia simbolica di queste collaborazioni risiede nella capacità di evocare un immaginario aspirazionale: la celebrità non comunica il prodotto, ma diventa parte del linguaggio estetico del brand. Anche in questo caso, si assiste a una continuità nel tempo: Zara usa il volto noto per rafforzare la propria identità, senza cedere alle logiche pubblicitarie esplicite (Figura 18).

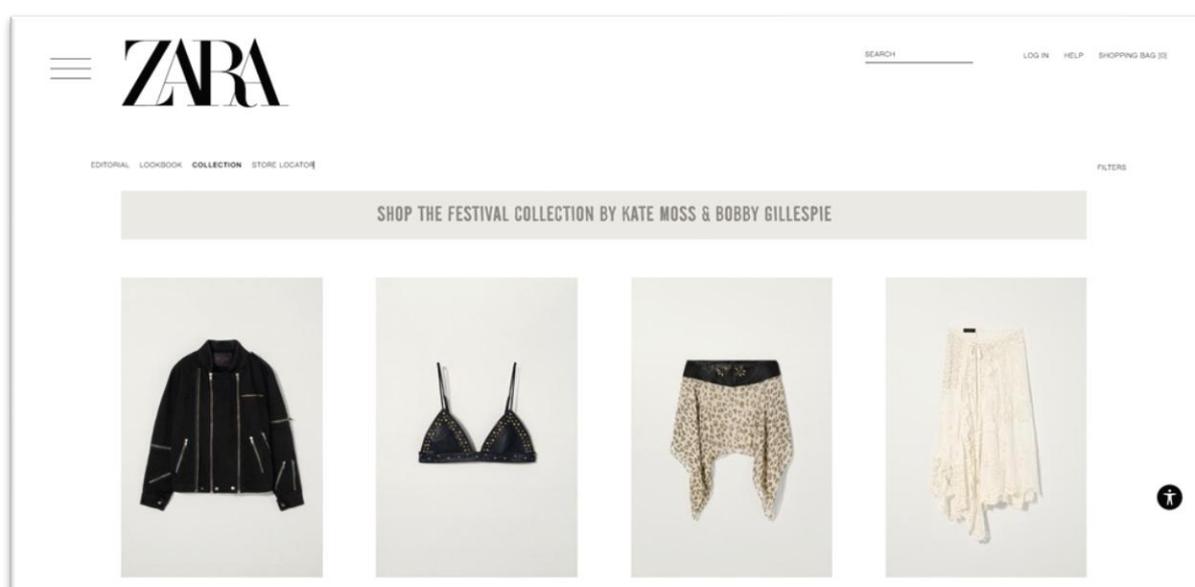


Figura 18. Collezione Zara realizzata da Kate Moss¹⁹

In sintesi, le campagne e le iniziative comunicative di Zara si distinguono per la coesione estetica, la direzione artistica accurata e i messaggi impliciti di forte impatto, capaci di posizionare il brand al confine tra fast fashion e lusso. Nel corso del tempo, Zara ha sviluppato un linguaggio strategico che trasmette efficacemente i valori del marchio, rendendolo immediatamente riconoscibile sul piano visivo e capace di suscitare emozioni, preferendo l'espressività delle immagini ai *claim* verbali. La comunicazione del brand si

¹⁹ [Collection Festival | ZARA United Kingdom](#)

fonda su immagini curate, scelte stilistiche precise e ambientazioni evocative, lasciando che sia il design – e non le parole – a raccontare il prodotto, in modo coerente ma sempre sensibile ai cambiamenti culturali e sociali.

3.3.2. Coerenza visiva e riconoscibilità del brand

Una delle caratteristiche distintive di Zara è la sua coerenza visiva, che ha contribuito in modo significativo a costruire una forte riconoscibilità del marchio a livello globale. Nonostante appartenga al settore del fast fashion, Zara ha saputo creare un'immagine sofisticata e coerente, che non solo attira i consumatori ma favorisce anche la loro fidelizzazione nel tempo. Questa coerenza si manifesta in una serie di elementi stilistici ricorrenti, presenti nei materiali promozionali, nelle vetrine dei negozi, nel packaging e nelle collezioni stagionali. Zara adotta un linguaggio stilistico sobrio e minimalista, spesso caratterizzato da una palette cromatica neutra che privilegia il bianco, il nero e le tonalità pastello. Queste scelte cromatiche contribuiscono a una facile associazione del brand e consentono la creazione di collezioni versatili e senza tempo, ideali per un pubblico che ricerca eleganza e funzionalità. L'assenza di loghi evidenti, sia nei capi d'abbigliamento che nella comunicazione visiva, rafforza l'idea di un prodotto "anonimo" ma sofisticato, capace di adattarsi ai cambiamenti senza rinunciare alla propria identità. Questa estetica si riflette anche nelle campagne pubblicitarie, che si distinguono per l'approccio visivo sobrio ed essenziale. A differenza di molti competitor che utilizzano narrazioni complesse o strategie di branding fortemente aggressive, Zara predilige immagini che mettono in risalto la qualità e la costruzione del prodotto, piuttosto che racconti articolati. L'enfasi è posta su ambientazioni neutre, pose semplici e styling essenziale, in modo da favorire un'interpretazione universale e immediata del messaggio visivo. Il design dei punti vendita e delle vetrine gioca un ruolo cruciale nel rafforzare questa coerenza estetica. Le vetrine sono allestite con pochi elementi, attentamente selezionati, per esaltare i capi esposti, mentre la disposizione interna degli spazi segue una logica di ordine, chiarezza e pulizia visiva. Ogni dettaglio, dall'arredo al layout espositivo, riflette la filosofia del "lusso accessibile", cardine dell'identità di Zara. La fotografia rappresenta un altro pilastro fondamentale della strategia visiva del brand. Le campagne sono spesso realizzate da fotografi di fama internazionale e si caratterizzano per l'assenza di ornamenti superflui, l'uso della luce naturale e l'impiego di modelli dall'aspetto autentico. I materiali grafici, dai cataloghi al sito web, adottano uno stile coerente, con una tipografia essenziale e un layout pulito, che assicura chiarezza e

fruibilità. Anche la comunicazione digitale riflette fedelmente questa identità visiva. Il sito web di Zara è progettato secondo i principi del minimalismo funzionale: interfaccia semplice, navigazione intuitiva, immagini di alta qualità e grande attenzione alla presentazione del prodotto. Sui social media, in particolare su Instagram, il brand mantiene una coerenza fotografica che rafforza ulteriormente la propria immagine. I contenuti sono curati, coerenti, inclusivi e orientati alla valorizzazione della diversità, senza mai compromettere la qualità estetica. La combinazione di minimalismo, eleganza discreta e cura del dettaglio ha reso Zara uno dei brand più riconoscibili del panorama fashion globale. La coerenza visiva non è un aspetto secondario, bensì una componente strutturale della strategia comunicativa dell'azienda. Ogni punto di contatto con il consumatore – fisico o digitale – riflette un'identità visiva ben definita, che trascende il logo e si afferma attraverso un linguaggio estetico chiaro, riconoscibile e universale.

La coerenza visiva di Zara rappresenta un elemento cardine della sua strategia di branding. Essa consente al marchio di distinguersi nel mercato del fast fashion, costruendo una narrazione visiva solida e sofisticata, accessibile a un pubblico ampio e trasversale. La forza di Zara risiede nella capacità di comunicare senza parole, attraverso un'estetica raffinata e coerente che traduce valori, stile e visione aziendale in un linguaggio visivo immediatamente riconoscibile.

3.3.3 Reazioni e coinvolgimento del pubblico

Grazie ad una strategia comunicativa vincente che sfrutta in modo sinergico i canali digitali, le piattaforme social, le tecnologie omnicanale e le esperienze interattive, Zara è in grado di coinvolgere il proprio pubblico e ricevere un forte riscontro. Su Instagram, dove Zara conta oltre 62 milioni di follower (dato aggiornato a maggio 2025), la presenza è costante e fedele alla sua identità visiva fatta di estetica minimale, styling editoriale e palette neutre. I post, caratterizzati da un *tone of voice* visivo sofisticato e dalla totale assenza di testi promozionali, tendono a ricevere un livello di interazione modesto rispetto il numero di follower, l'engagement rate medio infatti si aggira attorno allo 0,02% secondo i dati di *HypeAuditor*, riflettendo una precisa scelta comunicativa che privilegia l'identità visiva alla viralità. Tra i contenuti che hanno generato maggiore risonanza, si segnalano le campagne “*Zara Origins*” e “*Zara Atelier*”, progetti che mirano a presentare collezioni capsule quasi couture, suscitando entusiasmo nei commenti per la qualità e il taglio innovativo. Tra i social anche TikTok si sta rivelando una piattaforma sempre più strategica per Zara, che vanta un seguito di 13,1 milioni di follower. Sebbene il brand non pubblichi contenuti con la stessa frequenza

dei concorrenti, è spesso protagonista di video virali generati dagli utenti, che mostrano haul, recensioni di outfit o tour nei flagship store. Questi contenuti contribuiscono alla diffusione organica del marchio. Basta osservare la quantità di hashtag come “Get ready with me” o “Outfit of the Day”, spesso associati ai capi delle ultime collezioni Zara, per cogliere il successo e l’impatto della sua presenza. Un coinvolgimento che va oltre i numeri, rispecchiandosi nella capacità del brand di costruire una community che condivide e riconosce i suoi valori di essenzialità, inclusività e accessibilità.

Per quanto riguarda l’Ecommerce, il sito Zara.com riceve oltre 100 milioni di visite mensili, confermando l’efficacia della strategia omnicanale del brand, che integra l’esperienza online con quella offline, offrendo ai clienti un percorso d’acquisto fluido e coerente (Statista, 2024).

Recentemente è stata ampliata la strategia digitale introducendo il *live shopping*, una modalità di vendita interattiva già sperimentata con successo in Cina tramite l’app Douyin a novembre del 2023, dove il brand ha registrato un incremento delle vendite del 50% . Le trasmissioni in diretta settimanalmente, della durata di circa 45 minuti, sono condotte da persone del mondo della moda e vogliono offrire un’esperienza d’acquisto coinvolgente e dinamica. Questa iniziativa ha l’obiettivo di rafforzare la connessione emotiva con il pubblico e di stimolare le vendite attraverso un formato innovativo e livestream. Dopo la Cina, a partire dal 2024, anche in Occidente e negli Stati Uniti, è arrivata la piattaforma Zara Streaming. Questa nuova iniziativa prevede la trasmissione settimanale di eventi live sull’app e sul sito ufficiale di Zara, con l’obiettivo di rafforzare i valori di esclusività, il legame diretto con l’universo della moda e la trasformazione digitale, offrendo ai clienti un’esperienza d’acquisto totalmente coinvolgente e immersiva e permettendo agli utenti di poter acquistare direttamente i prodotti presentati. Zara riesce a trasformare la propria presenza online in una piattaforma narrativa, dove ogni contenuto – dallo scatto editoriale su Instagram al restock annunciato via app – contribuisce a rafforzare un’identità coerente e una relazione “culturale” con il pubblico globale.

CAPITOLO 4: ANALISI DEL SITO E-COMMERCE DI ZARA

Il sito e-commerce rappresenta uno degli strumenti principali attraverso cui Zara consolida la propria presenza digitale e commerciale. Più di un semplice canale di vendita, il sito funge da piattaforma strategica per comunicare l'identità del brand, valorizzare i prodotti e offrire un'esperienza utente coerente con lo stile minimalista e sofisticato del marchio. In questo capitolo verranno analizzati gli obiettivi comunicativi del sito, i principali elementi di design e usabilità, nonché la struttura e la facilità di navigazione. L'obiettivo è comprendere come Zara riesca a coniugare estetica, funzionalità e strategia commerciale in un'interfaccia digitale efficace e riconoscibile.

4.1 Introduzione al sito

Zara.com, che rappresenta la piattaforma digitale ufficiale di Zara, offre un catalogo completo di prodotti che includono abbigliamento, calzature e accessori per donna, uomo e bambino, oltre alle linee Beauty e Home, aggiornate frequentemente per stare al passo con le ultime tendenze della moda. La piattaforma, lanciata per la prima volta nel 2010, è ora accessibile in oltre 90 Paesi, con localizzazione multilingua e multivaluta, garantendo così un'esperienza personalizzata per ogni mercato. Secondo i dati di Similarweb aggiornati ad Aprile 2025, Zara.com ha registrato circa 90,14 milioni di visite totali mensili a livello mondiale, con una distribuzione del traffico che vede il 75% degli utenti collegarsi tramite dispositivi mobili e il 25% tramite desktop, sottolineando l'importanza delle applicazioni mobili nel modello di business digitale del brand.

Fino al 2018, più del 12% delle vendite proveniva dal canale online. Nel 2024, questo numero è cresciuto significativamente, arrivando al 26%. Infatti, secondo i dati ufficiali comunicati da Inditex, nel 2024 il fatturato generato dal canale online è stato di circa 10,163 miliardi di euro, con una crescita del 12% rispetto all'anno precedente, mentre il fatturato totale del gruppo ha superato i 38,6 miliardi di euro. Inditex ha fin dall'inizio puntato a integrare in modo sinergico le vendite online e offline, realizzando un modello omnicanale avanzato. Grazie a una supply chain centralizzata e altamente efficiente, Zara offre servizi come *click-and-collect*, disponibilità in tempo reale e resi facilitati, garantendo un'esperienza d'acquisto fluida e coerente tra negozi fisici e canale digitale. Questo approccio ha ampliato il pubblico, migliorato la soddisfazione del cliente e rappresenta oggi un caso di eccellenza nel retail globale.

Tra gli obiettivi principali del sito ci sono:

- Vendita diretta: Zara.com è un canale di vendita online B2C, *business to consumer*, che mira a raggiungere un pubblico vasto mantenendo un'offerta aggiornata e stimolando acquisti rapidi e ripetuti;
- *Branding*: il sito rafforza l'identità del brand attraverso un design che rispecchia i valori di eleganza, modernità e accessibilità, consolidando la percezione di Zara come marchio contemporaneo e di tendenza;
- Esperienza utente omnicanale: integra servizi nei canali online per offrire un'esperienza fluida e integrata tra negozi fisici e digitali.

Dal punto di vista dell'esperienza utente (UX), Zara.com si distingue per l'utilizzo di una *splash page*, che ha la funzione di personalizzare l'esperienza iniziale dell'utente, permettendo di selezionare la lingua e il paese. In questo modo si facilita l'ingresso nel sito, migliorando la pertinenza dei contenuti mostrati e ottimizzando il percorso di navigazione. L'interfaccia utente (UI) è caratterizzata da un layout gerarchico e pulito, che facilita l'orientamento e la navigazione, permettendo agli utenti di trovare facilmente prodotti e informazioni. Inoltre, il sito è progettato con un responsive design che si adatta automaticamente a dispositivi diversi, come smartphone, tablet e desktop, garantendo così un'esperienza ottimale e coerente su ogni schermo (Figura 19).



Figura 19. Splash page (fonte:Zara.com)²⁰

²⁰ <https://www.zara.com/>

4.2 Aspetti visivi e comunicativi

Il design di Zara.com si distingue per un'estetica minimalista ed elegante, caratterizzata da ampi spazi bianchi e da una palette cromatica neutra che predilige il bianco, il nero e il grigio. Lo sfondo bianco e l'uso di ampie immagini per mostrare i prodotti hanno l'obiettivo di ridurre il rumore visivo e di catturare velocemente l'attenzione dei visitatori, in linea con la strategia di comunicazione "say less, let people fill the gaps" adottata da Zara, che punta su un linguaggio visivo essenziale per creare curiosità e coinvolgimento. Le fotografie mostrano modelli in pose spontanee e ambientazioni semplici, trasmettendo un senso di autenticità e modernità che riflette l'identità contemporanea del brand e si distingue per un approccio artistico, come evidenziato anche nelle campagne social e nei *lookbook* digitali (Figura 20).

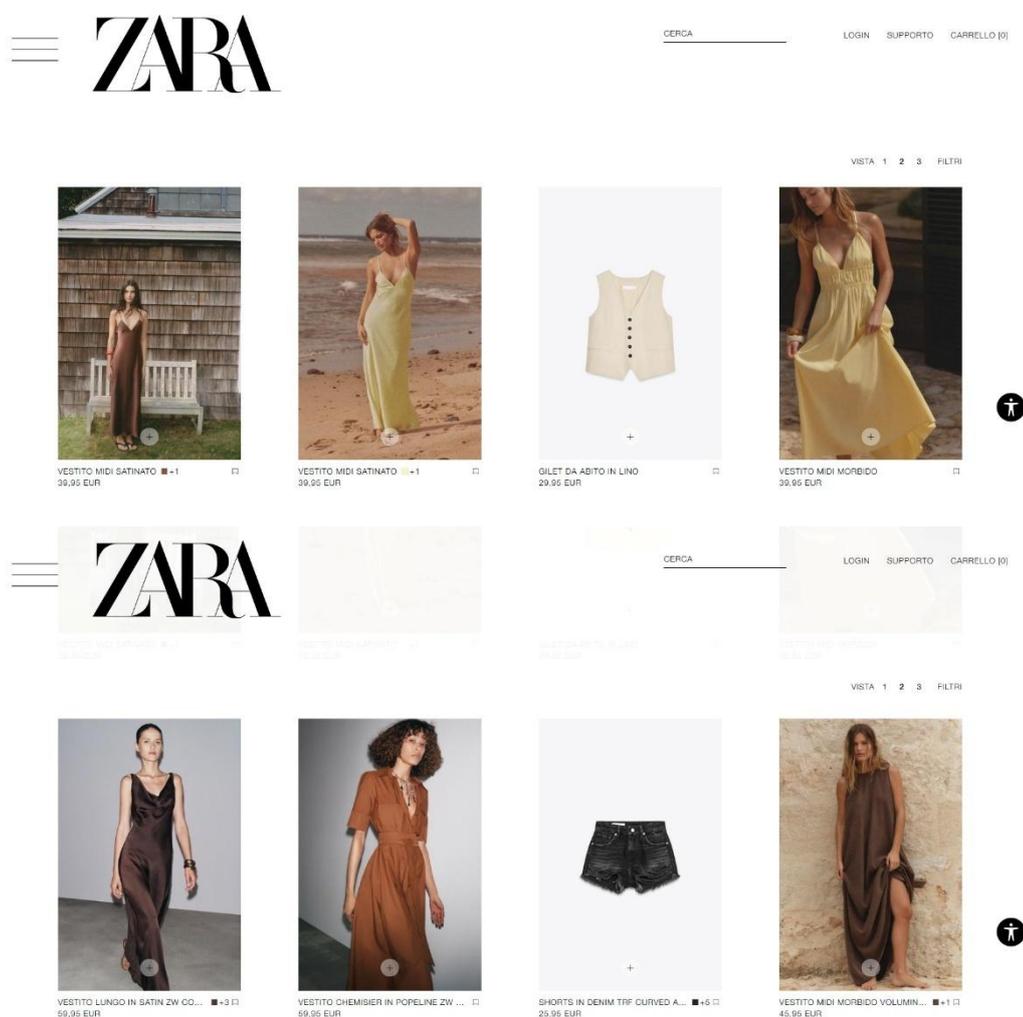


Figura 20. Homepage della nuova collezione donna Zara 2025, che presenta l'intera gamma di prodotti disponibili (fonte: Zara.com)²¹

²¹ <https://www.zara.com/it/it/woman-view-all-l7732.html?v1=2462844®ionGroupId=224>

Le immagini di prodotto occupano ampie porzioni di pagina e sono accompagnate da descrizioni sintetiche ma dettagliate, che evidenziano materiali, vestibilità e stile, mantenendo alta l'attenzione sulle caratteristiche chiave senza sovraccaricare l'utente.

Un elemento centrale nel design è la tipografia: il logo di Zara utilizza una versione personalizzata del font Didot, simbolo di lusso e heritage, mentre per il corpo dei testi e i menu viene adottato il font Helvetica, un sans-serif moderno e altamente leggibile (Figura 21). Questa combinazione tipografica crea un equilibrio raffinato tra tradizione e innovazione, valorizzando sia l'identità del brand sia la funzionalità del sito, facilitando la lettura e la navigazione. Dal punto di vista UX, Zara pone molta importanza al contrasto tipografico tra serif e sans-serif, bilanciando eleganza e leggibilità, mentre l'uso di immagini di grandi dimensioni favorisce un coinvolgimento più diretto e immediato con i prodotti.



Figura 21. Evoluzione del logo Zara dal 1975 ad oggi

Inoltre, Zara integra tecnologie avanzate e dati per adattare rapidamente contenuti e layout alle preferenze degli utenti, mantenendo il sito aggiornato con campagne fotografiche frequenti che riflettono le stagioni e le tendenze più attuali, grazie anche all'uso di intelligenza artificiale per monitorare i trend e ottimizzare la comunicazione visiva. Questo approccio *data-driven* consente a Zara di mantenere un'estetica coerente e contemporanea, capace di attrarre un pubblico globale attento sia alla qualità che all'innovazione.

4.3 Architettura informativa e navigazione

Il sito Zara.com è caratterizzato da una struttura chiara e intuitiva, con categorie principali ben definite - Donna, Uomo, Bambini, Beauty e Home - ulteriormente articolate in

sottocategorie come vestiti, scarpe e accessori. I prodotti sono organizzati in griglie visive ordinate, che agevolano la navigazione e rendono semplice l'individuazione degli articoli desiderati.

La struttura informativa e il design dell'interfaccia costituiscono elementi fondamentali per il successo di un sito e-commerce: una *User Experience* fluida, coerente e accessibile non solo facilita l'interazione dell'utente con il sito, ma può anche influenzare positivamente il tasso di conversione e, di conseguenza, le vendite. In questa sezione verranno esaminati i principali elementi che contribuiscono all'efficacia comunicativa e funzionale del sito web di Zara, con un focus particolare sugli aspetti relativi all'usabilità e alle strategie persuasive implementate. L'analisi di tali aspetti si basa sui principi esposti nel libro *E-commerce Optimization: 50 consigli pratici per aumentare le vendite* di Filippo Baccocchi, applicati al caso specifico di Zara (2020):

- Vetrina prodotti, filtri e barra di ricerca: uno degli elementi che ottimizza la navigazione è il menu principale, che, nel caso di Zara, rimane sempre visibile nella parte superiore della pagina (*sticky menu*), consentendo un accesso immediato alle categorie e sottocategorie tramite *dropdown menu* che si aprono al passaggio del mouse o al tocco su dispositivi mobili (Figura 22).

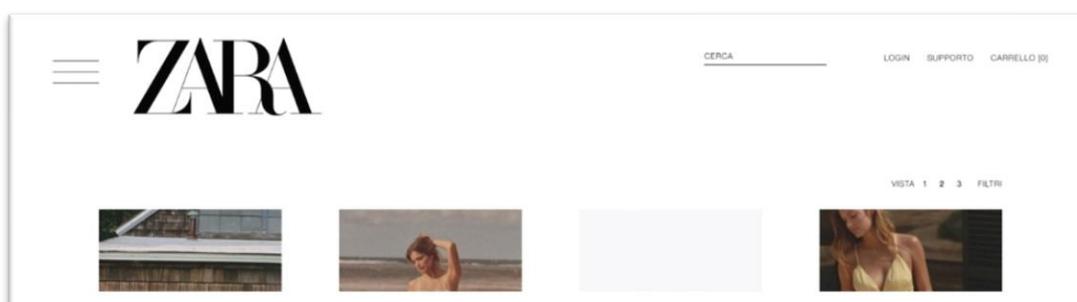


Figura 22. Sticky menu

Zara presenta i suoi prodotti attraverso una visualizzazione a griglia, che privilegia l'impatto visivo e l'estetica delle immagini. Questo layout consente di mostrare più articoli contemporaneamente, favorendo un'esperienza d'acquisto visivamente coerente con l'identità del brand e orientata alla scoperta spontanea, piuttosto che alla ricerca razionale. La barra di ricerca intelligente integra una funzione di suggerimenti in tempo reale (Figura 23), mentre i filtri avanzati, che permettono di

selezionare taglia, colore, prezzo e novità, aiutano a raffinare la ricerca in modo efficace (Figura 24).

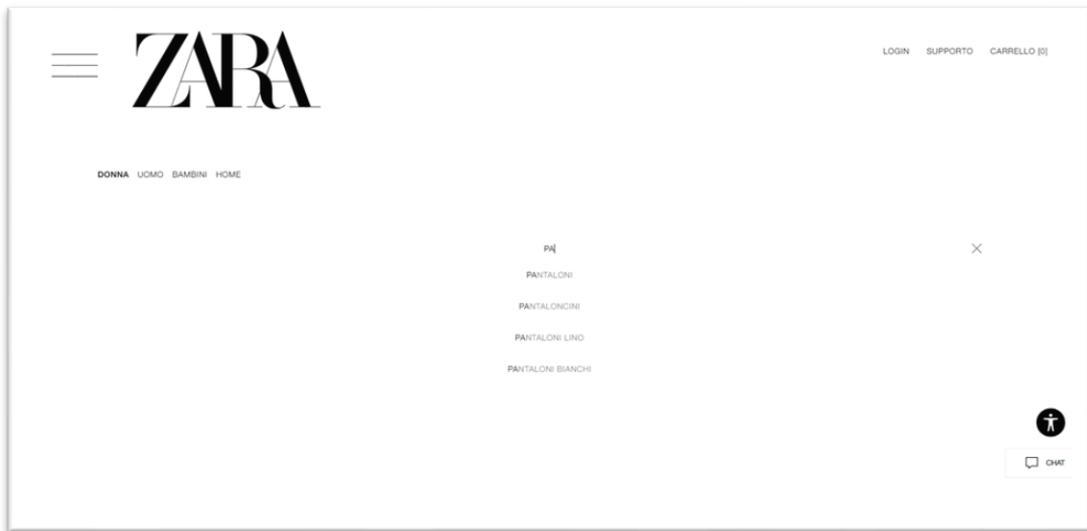


Figura 23. Barra di ricerca intelligente

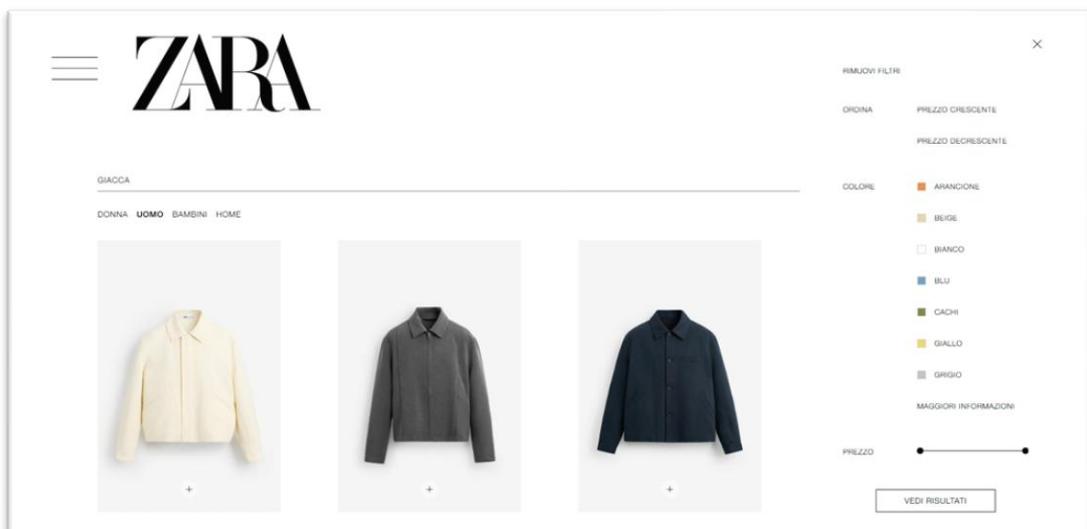


Figura 24. Barra dei filtri avanzati

Questo design di navigazione è pensato per minimizzare il numero di click necessari e velocizzare il percorso dell'utente verso il prodotto desiderato, in linea con le *best practice* suggerite dal Nielsen Norman Group (2020).

In un sito come quello di Zara ricco di prodotti, i filtri sono essenziali per guidare l'utente dalla vetrina prodotti alla scheda del prodotto interessata, fino alla vendita.

Il sistema di ricerca filtrata usato da Zara.com si basa su un filtraggio interattivo, che permette all'utente di visualizzare in tempo reale l'aggiornamento dei risultati man mano che seleziona i filtri desiderati, senza mostrare il prodotto specifico. Questo approccio migliora l'esperienza di navigazione, riduce il carico cognitivo e rende la ricerca più efficiente.

- Pagina prodotto: le pagine prodotto offrono un'esperienza ricca e dettagliata, mantenendo sempre un equilibrio tra chiarezza e semplicità per evitare il sovraccarico informativo. La parte principale della pagina prodotto è rappresentata dalla sezione *above the fold*, ovvero la prima schermata visibile che l'utente vede, prima di iniziare a scorrere e che trasmette il valore del prodotto e ne mostra i vantaggi, la cosiddetta *Unique Selling Proposition*. Nel sito di Zara, quello che appare cliccando su un articolo sono un'immagine principale del prodotto, in alcuni casi delle miniature con a destra il nome del prodotto, il prezzo, le taglie disponibili (o il menu per scegliere la taglia), il pulsante "Aggiungi" al carrello, i colori (se disponibili), il pulsante per la lista dei preferiti e delle info molto sintetiche (es. "Consegna in 2-3 giorni"). Tutte le altre informazioni che approfondiscono la *Unique Selling Proposition* come la descrizione dettagliata del prodotto, le informazioni su composizione, cura, disponibilità in negozio, prodotti correlati richiedono lo scroll verso il basso, sono quindi *below the fold* (Figura 25).



CERCA LOGIN SUPPORTO CARRELLO [0]

POCHI PREZZI
VESTITO MIDI SATINATO 🔖
39,95 EUR
IVA COMPRESA / TRASPORTO ESCLUSO

VISIONE SCURO | 8035/331/742

AGGIUNGI

Vestito midi realizzato in tessuto satinato. Scollo a V e spalle sottili regolabili con lacci sulla schiena. Fodera interna abbinata in tinta. Chiusura posteriore con cerniera nascosta nella cucitura.

DIMENSIONI DEL PRODOTTO
 COMPOSIZIONE, CURA & IMBALLAGGIO
 VEDI DISPONIBILITÀ IN NEGOZIO
 SPEDIZIONE, CAMBI E RESTITUZIONI

CHAT




CERCA LOGIN SUPPORTO CARRELLO [0]

CHAT




CERCA LOGIN SUPPORTO CARRELLO [0]

CHAT


ESTERNO
100% poliestere

FODERA
100% poliestere

Figura 25. Pagina prodotto di un articolo Zara della collezione donna

Considerando che Zara non ha una sezione dedicata alle recensioni degli utenti per ciascun prodotto, come incentivo per aumentare la conversione sfrutta due tecniche principali: l'*urgency*, che crea un senso di urgenza e spinge l'utente ad acquistare subito per non perdere l'occasione, e la *scarcity*, che fa percepire il prodotto come limitato o in esaurimento, stimolando così una decisione più rapida.

- Moduli e *lead generation*: all'interno di ciascun sito eCommerce sono presenti diverse sezioni in cui è richiesto compilare moduli per raccogliere le informazioni dei clienti. Dall'iscrizione alla newsletter, alla registrazione, fino al check out: i moduli devono essere quanto più intuitivi ed efficaci. Se si parla di iscrizione alla newsletter, richiedere solo la mail e delle domande a risposta multipla per scegliere le preferenze d'acquisto, come nel caso di Zara, ottimizza al massimo la raccolta di un nuovo contatto. Lo stile e le informazioni del form devono essere caratterizzati da chiarezza, trasparenza e semplicità (Figura 26). Per quanto riguarda l'iscrizione in cui è richiesta una password, è necessario non imporre troppi limiti, per evitare che l'utente perda troppo tempo a pensarci.

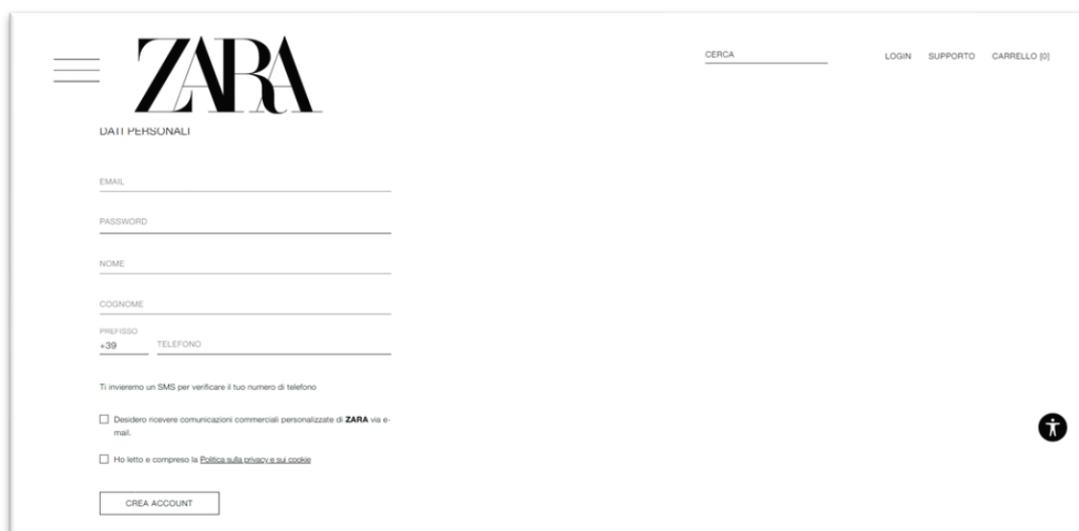
The image shows a screenshot of the Zara.com registration form. At the top left is the Zara logo and a hamburger menu icon. To the right are links for 'CERCA', 'LOGIN', 'SUPPORTO', and 'CARRELLO (0)'. Below the logo is the text 'UTENTI PERSONALI'. The form consists of several input fields: 'EMAIL', 'PASSWORD', 'NOME', 'COGNOME', 'PREFISSO' (with '+39' selected), and 'TELEFONO'. Below these fields is a small text: 'Ti invieremo un SMS per verificare il tuo numero di telefono'. There are two checkboxes: the first is 'Desidero ricevere comunicazioni commerciali personalizzate di ZARA via e-mail.' and the second is 'Ho letto e compreso la [Politica sulla privacy e sui cookie](#)'. At the bottom of the form is a button labeled 'CREA ACCOUNT'. A small circular icon with a person silhouette is located in the bottom right corner of the form area.

Figura 26. Modulo di iscrizione su Zara.com per nuovi utenti

- *Check out*: secondo uno studio condotto dal *Baymard Institute*, che ha analizzato una media di 49 ricerche sul comportamento degli utenti negli e-commerce, circa il 70% dei consumatori abbandona il carrello prima di completare l'acquisto. Questo dato evidenzia una delle principali sfide per i negozi online, sottolineando l'importanza di ottimizzare l'esperienza di acquisto per ridurre il tasso di abbandono e aumentare

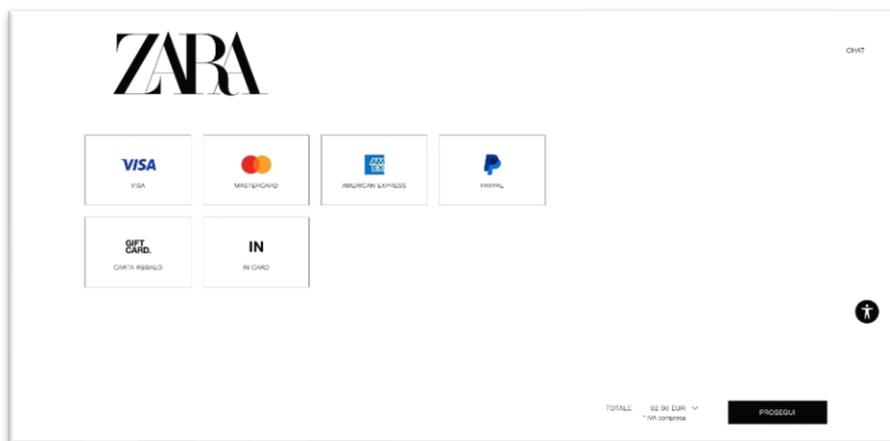


Figura 27. Fasi di acquisto nel sito di Zara

4.4 Contenuti

Aperto il sito di Zara, la *value proposition* emerge principalmente attraverso l'esperienza visiva e funzionale offerta dalla piattaforma, anche se non sempre viene comunicata tramite messaggi testuali espliciti e immediati. Zara si presenta come un brand di fast fashion che porta rapidamente le ultime tendenze della moda ai consumatori, offrendo collezioni aggiornate frequentemente, prodotti di qualità a prezzi accessibili e un'esperienza di acquisto integrata tra online e offline. I contenuti proposti e l'unicità dell'offerta al mercato sono tra gli elementi principali per garantire il successo di un e-commerce. L'obiettivo è comunicare ai clienti la propria *value proposition*, ovvero i veri benefici nell'acquistare prodotti e servizi offerti dal sito. Non servono slogan espliciti o messaggi pubblicitari diretti; è sufficiente saper comunicare il valore intrinseco ed emozionale di ciò che viene offerto, attraverso immagini, design, facilità di navigazione e aggiornamenti costanti dell'assortimento. Questa modalità di comunicazione discreta ma incisiva consente a Zara di distinguersi e di

affermarsi come un brand moderno e all'avanguardia, in grado di adattarsi rapidamente alle richieste del mercato e dei clienti.

A differenza dei suoi competitor, come Zalando, Zara non comunica vantaggi e servizi attraverso il *benefit bar*, una sezione fissa presente nel sito, ma preferisce integrare la comunicazione dei propri vantaggi e servizi in modo distribuito e contestuale. Sono presenti infatti sezioni apposite dedicate al supporto clienti e alle politiche di reso, chiaramente accessibili dal footer o dalla sezione help center, sezioni che evidenziano i servizi come la consegna rapida, la possibilità di acquistare online e ritirare in negozio (*click and collect*), e la facilità di reso (Figura 28).

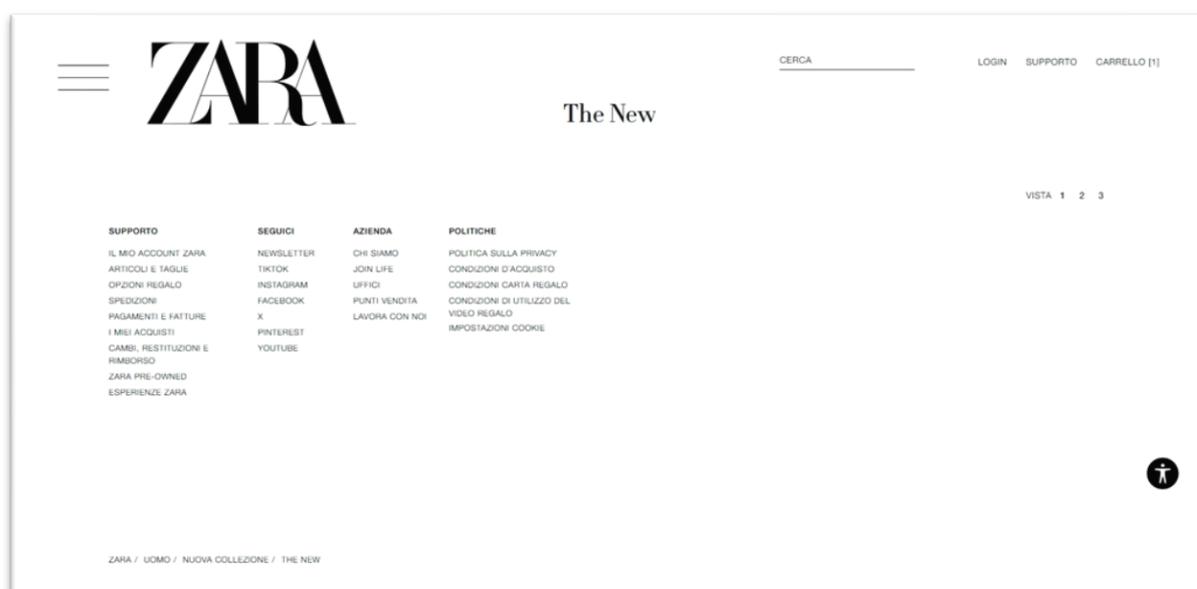


Figura 28. Sezione di supporto ai clienti presente al fondo di tutte le pagine del sito

La struttura del sito mette in risalto le novità e le collezioni stagionali, con immagini di alta qualità e un'interfaccia user-friendly che facilita la ricerca e l'acquisto rapido. La presenza di servizi come la navigazione intuitiva, la ricerca predittiva e i filtri avanzati supportano ulteriormente l'idea di un'esperienza di shopping veloce e senza attriti. Inoltre, iniziative come la collezione "Join Life" comunicano l'impegno verso la sostenibilità, ampliando la value proposition anche verso consumatori eco-consapevoli.

Un altro fattore fondamentale nel sito di Zara è il modo in cui i contenuti vengono veicolati: il brand predilige testi brevi, chiari e concisi, accompagnati da fotografie di alta qualità che attraggono i consumatori mostrando la qualità elevata dei prodotti a un prezzo accessibile. Il *tone of voice* adottato è diretto, autentico e coinvolgente, caratterizzato da un linguaggio

semplice ma audace che invita all'azione e alla scoperta delle collezioni. Questa combinazione efficace di parole e immagini permette di comunicare rapidamente il valore dell'offerta, facilitando l'esperienza di acquisto e rafforzando la percezione positiva del marchio.

4.5 Esperienza utente generale

L'esperienza utente su Zara.com si distingue per la rapidità e la fluidità della navigazione, elementi fondamentali per mantenere alto il coinvolgimento dei visitatori e favorire la conversione. Secondo dati di Similarweb aggiornati a maggio 2025, la durata media di una sessione sul sito è di circa 5 minuti e 26 secondi, con una media di quasi 10 pagine viste per visita, segno di un percorso di esplorazione approfondito e ben strutturato.

La rapidità e la fluidità sono garantite anche da tecnologie avanzate di *caching* e *Content Delivery Network* (CDN), che permettono tempi di caricamento ridotti a livello globale, migliorando la soddisfazione dell'utente e riducendo il *bounce rate*, che si attesta intorno al 28,4%. La facilità d'uso su desktop e mobile è ulteriormente supportata da un'interfaccia pulita e intuitiva, con menu chiari, filtri efficaci e un sistema di ricerca predittiva che facilita l'individuazione rapida dei prodotti.

Il percorso tipico dell'utente su Zara.com si articola in tre fasi principali: esplorazione, selezione e acquisto. Durante l'esplorazione, l'utente naviga agevolmente tra le categorie e le collezioni grazie a una struttura di navigazione semplice e visivamente accattivante. La fase di selezione è facilitata da fotografie di alta qualità e descrizioni sintetiche che mettono in risalto la qualità e lo stile dei prodotti. Infine, il processo di acquisto è semplificato da un *check-out multi-step*, che riduce gli attriti e consente di completare l'ordine rapidamente, con funzionalità come la *persistent cart* e l'auto-completamento dei moduli che migliorano ulteriormente l'esperienza.

Questi elementi fanno di Zara.com un modello di e-commerce che integra armoniosamente estetica, funzionalità e prestazioni, offrendo un'esperienza utente fluida e appagante su qualsiasi dispositivo.

CAPITOLO 5:

Per completare la presente ricerca sulla comunicazione digitale del brand Zara, si è deciso di integrare un'analisi sperimentale attraverso l'utilizzo della tecnologia di *eye tracking*. L'obiettivo di questa fase è osservare e analizzare in maniera diretta il comportamento visivo degli utenti quando interagiscono con il sito e-commerce Zara.com, per valutare l'effettiva efficacia dell'interfaccia e la chiarezza nella trasmissione delle informazioni chiave durante il processo d'acquisto. Attraverso la registrazione dei movimenti oculari, si possono individuare con precisione le aree di interesse (*AOI- Areas of Interest*), la sequenza di esplorazione visiva e la presenza di eventuali elementi che causano distrazione, confusione o rallentamenti.

5.1 Partecipanti, strumenti e procedure

Il test è stato condotto su un campione di 100 partecipanti (50 uomini E 50 donne), di età tra i 18 e i 44 anni, selezionati per rappresentare la fascia demografica più numerosa e abituale nell'utilizzo della piattaforma e-commerce di Zara.com e di dispositivi digitali (Figura 29).

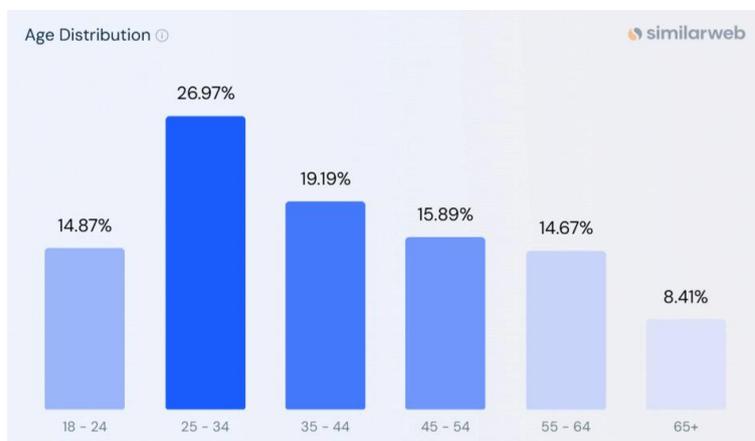


Figura 29. Il grafico mostra la percentuale di visitatori per fascia d'età nel sito di Zara.com (fonte: Similarweb)²²

La selezione è avvenuta su base volontaria. I partecipanti sono stati informati preventivamente sugli scopi della ricerca e hanno acconsentito alla registrazione dei dati nel rispetto della normativa sulla privacy (GDPR). Le sessioni si sono svolte in ambiente

²² <https://www.similarweb.com/website/zara.com/#demographics>

controllato, con utilizzo di computer portatili dotati di webcam integrata e connessione Internet stabile.

Per la realizzazione della fase sperimentale è stato impiegato il software *GazeRecorder*, una piattaforma gratuita per il tracciamento oculare tramite webcam, che consente di registrare in tempo reale i movimenti oculari dell'utente durante la navigazione web o l'osservazione di immagini/screenshot, generando:

- *Heatmap* (mappe di calore): indicano le aree con maggiore concentrazione di sguardi
- *Gaze path*: sequenza temporale degli spostamenti visivi
- Video di interazione: utile per osservare i tempi di latenza, movimenti del cursore, eventuali esitazioni

Il software è stato utilizzato esclusivamente con screenshot statici per determinati task, al fine di isolare singole pagine da analizzare in dettaglio (es. pagina prodotto), con una durata di visualizzazione per ciascuno screenshot di 10 secondi prima di visualizzare la pagina successiva, nonostante, secondo i rapporti di Similarweb (2025), la durata media del tempo trascorso sul sito di Zara.com sia di 5 minuti e 17 secondi con una visita media di 9.71 pagine, circa 33 secondi per pagina.

Ogni partecipante ha eseguito individualmente una breve sessione composta da due task specifici, progettati per simulare situazioni reali di utilizzo del sito Zara.com e coprire sia la fase di navigazione e ricerca, sia quella di visualizzazione e decisione d'acquisto:

- Task 1: Ricerca di un determinato articolo con l'aiuto dei vari filtri presenti nel sito. In questa prima attività, agli utenti è stato chiesto di accedere alla sezione "Donna" e di cercare una maglia a maniche corte di colore giallo, utilizzando i filtri messi a disposizione dal sito. L'obiettivo principale era valutare la chiarezza e l'intuitività della struttura del menu, nonché la facilità con cui gli utenti riescono a navigare tra le categorie e a utilizzare gli strumenti di filtro come il colore e il tipo di manica. Attraverso l'*eye tracking*, è stato possibile osservare quali aree della pagina attirano maggiormente l'attenzione, distinguendo tra immagini, testo e filtri, e misurare il tempo impiegato per individuare il prodotto richiesto. Inoltre, si è analizzato se gli utenti manifestano segni di confusione o mostrano movimenti oculari disorganizzati, indicatori di difficoltà nella navigazione o nella comprensione dell'interfaccia.
- Task 2: Visualizzazione di una pagina prodotto e avvio del processo d'acquisto. La seconda task ha previsto la visualizzazione della pagina di un prodotto specifico,

in questo caso una camicia da uomo, fornita tramite screenshot. Gli utenti dovevano osservare le informazioni disponibili e simulare l'aggiunta del prodotto al carrello. Questa fase ha permesso di analizzare la gerarchia visiva della pagina prodotto, identificando quali elementi catturano per primi lo sguardo, come immagini, titolo, prezzo e disponibilità delle taglie. È stata inoltre valutata la chiarezza delle informazioni offerte e l'efficacia del pulsante "Aggiungi al carrello", sia in termini di visibilità che di comprensibilità della procedura iniziale di acquisto (check-out). L'eye tracking ha fornito dati sul percorso visivo seguito dagli utenti, evidenziando l'ordine con cui vengono osservati gli elementi della pagina e il tempo necessario per individuare il pulsante d'azione. Sono state inoltre rilevate eventuali difficoltà o incertezze durante il processo di check-out, fondamentali per migliorare l'esperienza d'acquisto.

Queste due attività, integrate dall'analisi dei dati di eye tracking, hanno permesso di ottenere una visione dettagliata del comportamento degli utenti sul sito Zara.com, evidenziando punti di forza e criticità nell'usabilità e nell'efficacia comunicativa delle pagine e degli strumenti di navigazione e acquisto.

5.2 Risultati e osservazioni dei test

Nell'analisi dei test presentati, verranno mostrate le mappe di calore di ciascuno screen dopo 3 e dopo 10/15 secondi di osservazione. Le mappe di calore evidenziano le aree dello schermo che hanno attirato maggiormente l'attenzione visiva dei partecipanti, con colori che indicano la densità dei fissaggi: dal verde (bassa attenzione) al rosso (massima attenzione). Per ogni screen saranno analizzati i movimenti oculari, comprendendo sia le fissazioni — i momenti in cui lo sguardo si concentra su un punto — sia le saccadi, ovvero i rapidi spostamenti degli occhi da una zona all'altra. Questa analisi consente di ricostruire il percorso visivo degli utenti e di comprendere come esplorano lo schermo, quali elementi risultano più interessanti o distraggono.

TASK 1 – Screen 1

Nel primo set di heatmap, l'intervallo 0-3 secondi rivela una forte concentrazione visiva sull'immagine centrale del sito, con particolare attenzione alla porzione di contenuto visivo (palme e paesaggio), indicata da zone rosse e gialle. Le aree di navigazione in alto (menu, login, carrello) ricevono solo una minima attenzione iniziale, suggerendo che l'elemento visivo centrale domina la fase esplorativa (Figura 30).

Estendendo la finestra temporale (0–10s), l'attenzione visiva si consolida ulteriormente nella stessa area, ma si osserva un incremento del coinvolgimento nelle sezioni superiori della pagina, inclusa la barra del menu. Questo dato suggerisce una progressiva presa di coscienza della struttura di navigazione da parte degli utenti, utile per orientarsi nella ricerca del prodotto (Figura 31).

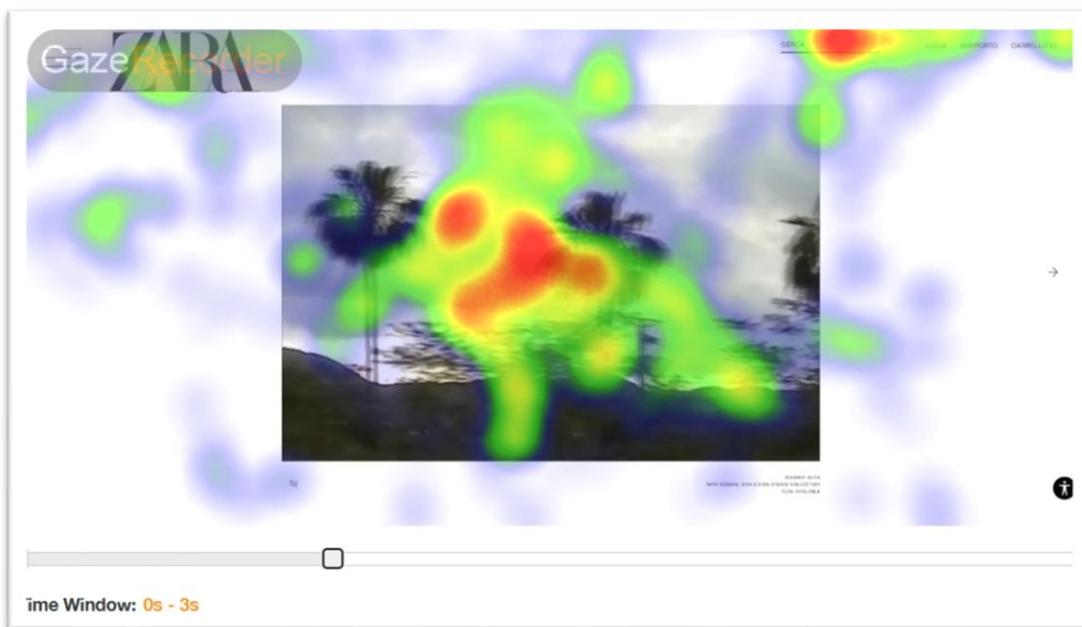


Figura 30. Heatmap 0-3 secondi, Screen 1, Task 1

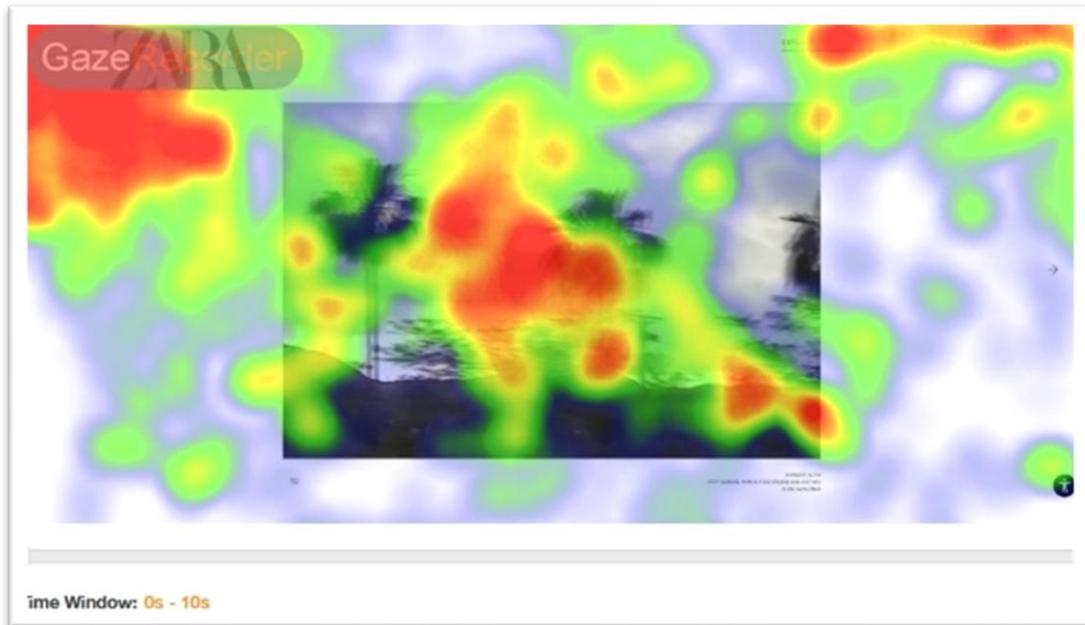


Figura 31. Heatmap 0-10 secondi, screen 1, task 1

TASK 1- Screen 2

Nel secondo set di heatmap, relativo all'intervallo 0–3s e 0–10s, gli utenti erano chiamati a individuare la sezione "Donna" e selezionare la voce "magliette" nel menu laterale. Le mappe di calore mostrano una concentrazione visiva molto intensa sulla barra di navigazione superiore e, soprattutto, sulla colonna laterale sinistra, dove sono elencate le varie categorie di prodotto. Già nei primi secondi, l'attenzione si focalizza in maniera netta su quest'area (zona rossa), indicando che gli utenti hanno compreso immediatamente dove reperire l'informazione richiesta (Figura 32).

Nella visualizzazione a 10 secondi, il focus permane sulla colonna del menu, e si nota un incremento di attenzione anche sull'immagine principale della pagina. In particolare, la voce "magliette" rientra tra le aree più osservate, segno che gli utenti sono stati in grado di riconoscere e selezionare correttamente il filtro, evidenziando una navigazione fluida e guidata da una struttura di menu chiara ed efficace (Figura 33).

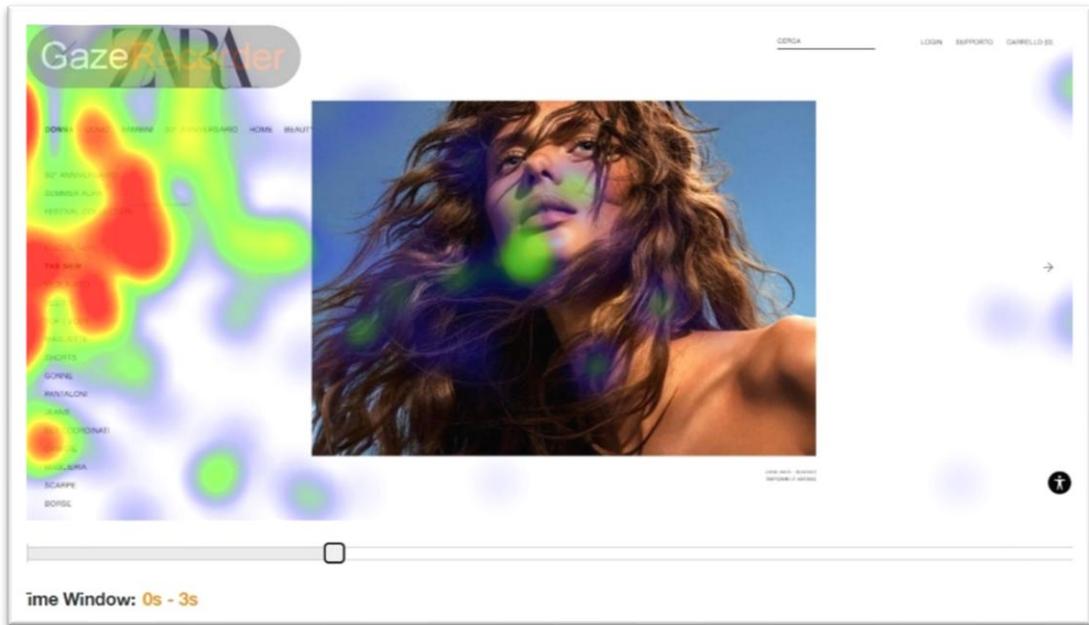


Figura 32. Heatmap 0-3 secondi, Screen 2, Task 1

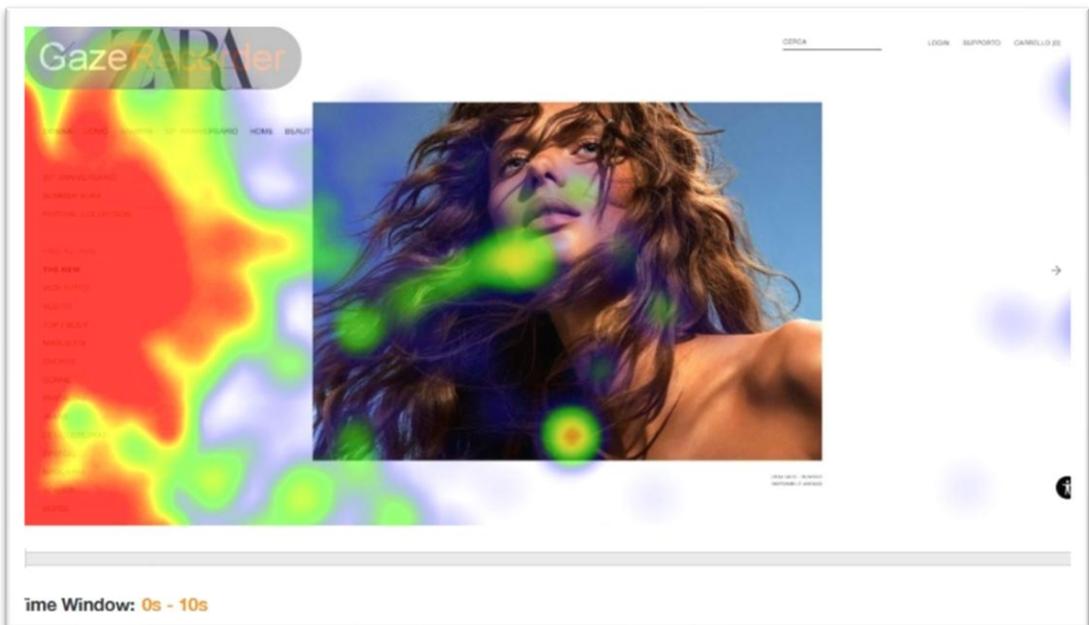


Figura 33. Heatmap 0-10 secondi, screen 2, task 1

TASK 1 – screen 3

Nel terzo set di heatmap, l'obiettivo era individuare e selezionare il filtro "maniche corte" tra le opzioni di navigazione. Le mappe relative ai primi 3 secondi evidenziano una distribuzione dello sguardo piuttosto dispersa, con una moderata attenzione rivolta alle

immagini dei prodotti e solo una limitata interazione con l'area dei filtri, collocata nella parte superiore della pagina (Figura 34).

Anche nel time frame esteso a 10 secondi, sebbene l'interesse verso le immagini aumenti (zone rosse e arancioni ben definite), l'attenzione sui filtri rimane relativamente debole, segno che gli utenti non hanno immediatamente riconosciuto l'area dei filtri come funzionale al compito. Questo comportamento suggerisce una debole gerarchia visiva nella disposizione dei filtri, probabilmente a causa della scarsa evidenza grafica o del posizionamento non prominente. L'analisi indica che, in questo scenario, l'interfaccia non supporta efficacemente la selezione filtrata, generando confusione e prolungando i tempi di ricerca (Figura 35).

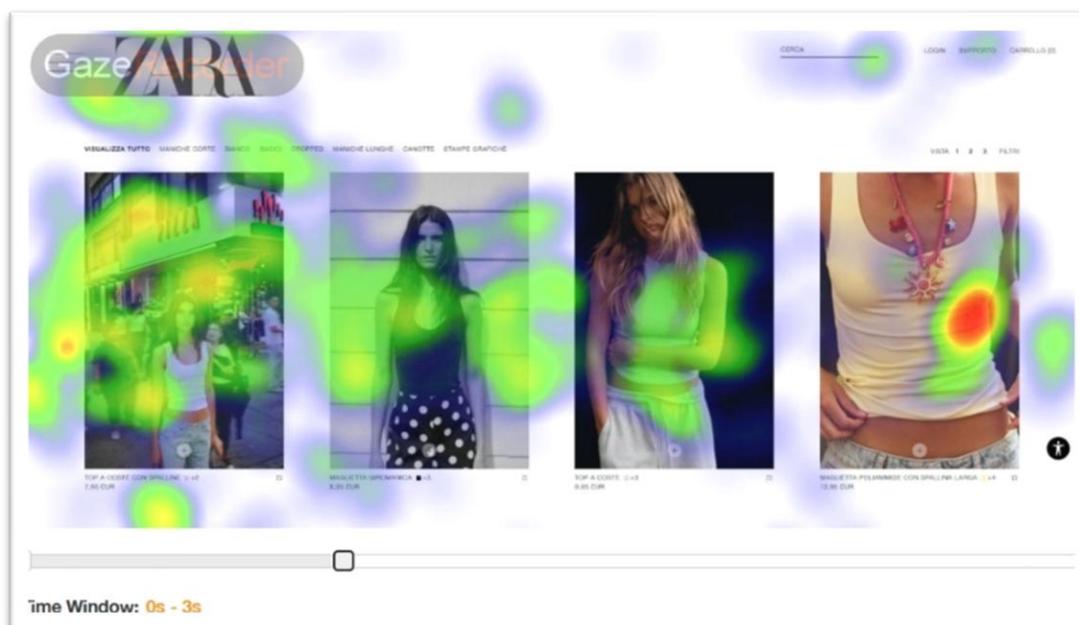


Figura 34. Heatmap 0-3 secondi, screen 3, task 1

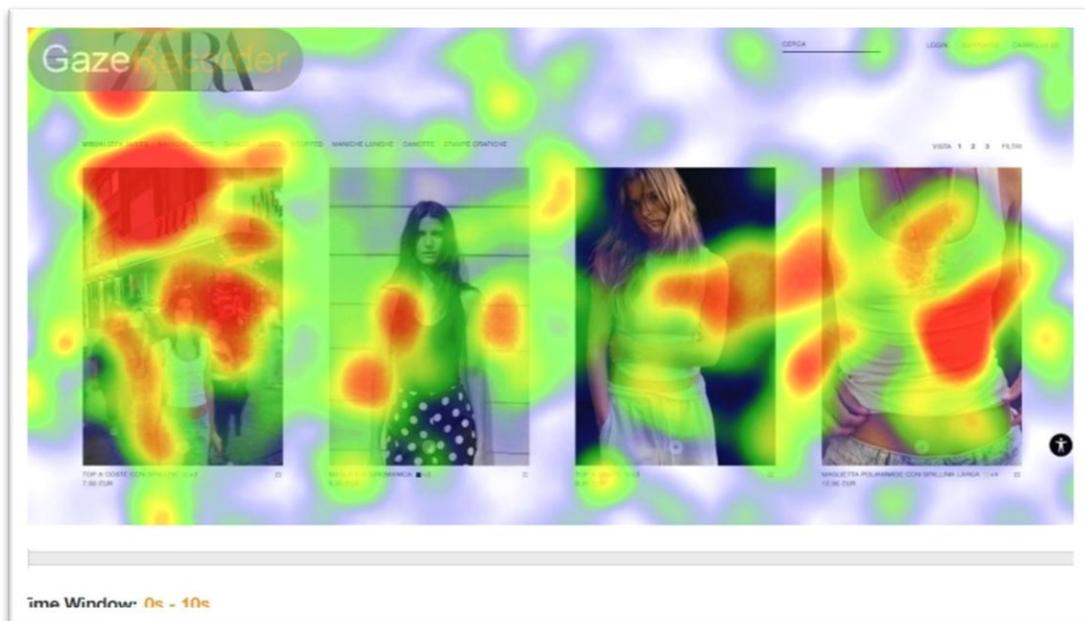


Figura 35. Heatmap 0-10 secondi, screen 3, task 1

TASK 1 - screen 4

Nel quarto set di heatmap, relativo all'intervallo temporale 0–3 s e 0–10 s, agli utenti veniva richiesto di individuare la sezione dedicata ai filtri. Le mappe mostrano una concentrazione significativa sugli elementi di filtro posti nella parte superiore della pagina, come evidenziato da ampie aree rosse e arancioni sul menu orizzontale. Nei primi 3 secondi lo sguardo è principalmente orientato verso la zona dei filtri, suggerendo che gli utenti hanno rapidamente identificato la sua posizione (Figura 36).

Con la finestra estesa a 10 secondi, l'attenzione si distribuisce anche tra i prodotti visibili, pur mantenendo una densità elevata sull'area filtro. Questo pattern conferma l'efficacia dell'interfaccia nel guidare l'utente verso l'area funzionale primaria: l'alto contrasto visivo e la gerarchia posizionale favoriscono la rilevazione del filtro richiesto, riducendo il rischio di confusione (Figura 37).



Figura 36. Heatmap 0-3 secondi, screen 4, task 1



Figura 37. Heatmap 0-10 secondi, screen 4, task 1

TASK 1 – screen 5

Nel quinto set di heatmap, relativo all'intervallo temporale 0–3 s e 0–10 s, è stato richiesto agli utenti di selezionare il filtro di colore “giallo” nel pannello dei filtri laterale. Le mappe evidenziano una forte concentrazione visiva sull’interfaccia dei filtri a destra dello schermo, soprattutto nella finestra estesa a 10 secondi, dove l’intera colonna dedicata alla selezione dei colori appare marcata in rosso e arancione. Anche nell’intervallo iniziale (0–3 s), seppur in

maniera più contenuta, si osservano punti di attenzione diretta sull'opzione "giallo", indicando che gli utenti sono riusciti a individuare rapidamente l'area corretta (Figura 38). Il flusso oculare, ben canalizzato, suggerisce che la disposizione verticale dei filtri per colore sia risultata chiara e funzionale, riducendo l'incertezza nella selezione. La presenza di un elevato focus sul pulsante "Vedi risultati" rafforza inoltre l'ipotesi che gli utenti abbiano compreso il meccanismo di applicazione del filtro, portando a termine il task con successo (Figura 39).

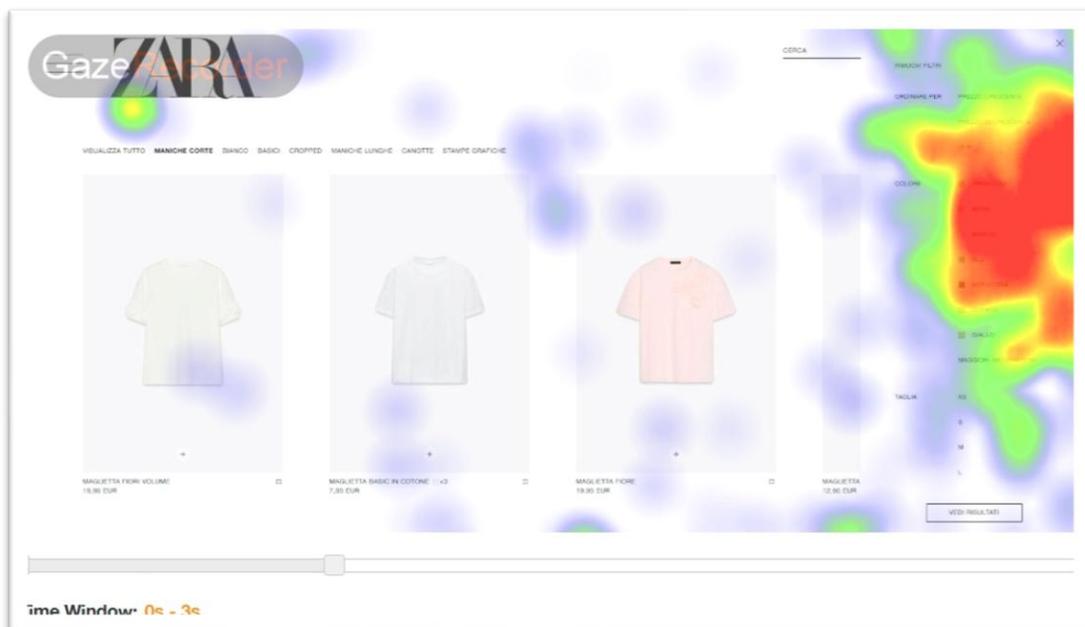


Figura 38. Heatmap 0-3 secondi, screen 5, task 1

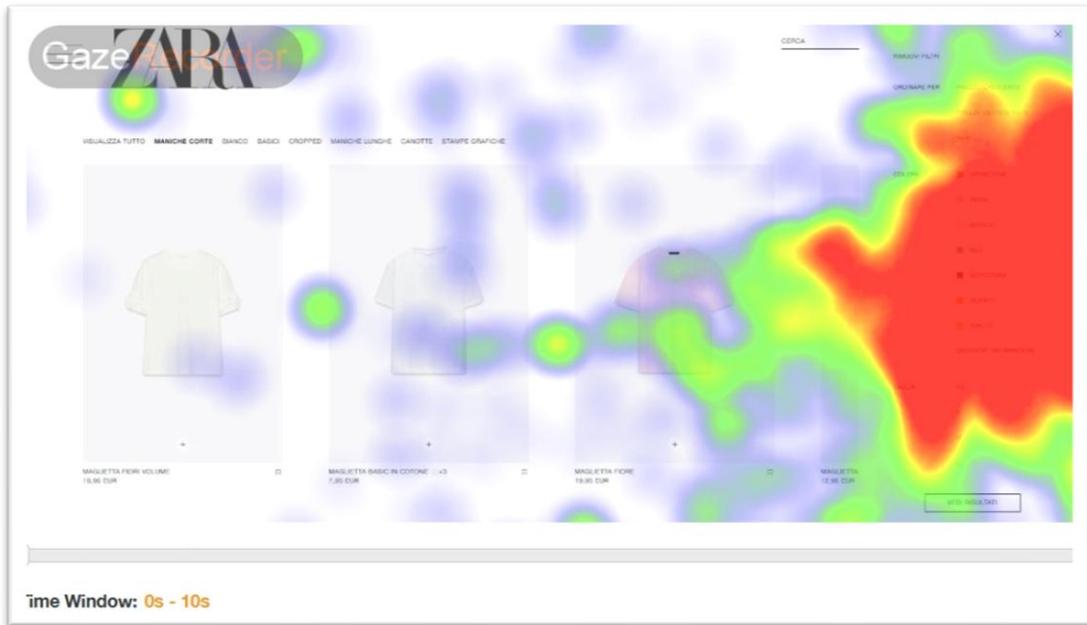


Figura 39. Heatmap 0-10 secondi, screen 5, task 1

TASK 1 – screen 6

Nel sesto ed ultimo set di heatmap, l'obiettivo era osservare come gli utenti valutassero e confrontassero tre diversi modelli di magliette, per comprenderne i criteri di scelta. Le mappe evidenziano una distribuzione dello sguardo relativamente equilibrata tra le immagini dei tre prodotti visibili nella griglia. Nell'intervallo 0–3 s, l'attenzione si concentra inizialmente sull'immagine centrale e sui dettagli visivi delle magliette, suggerendo che l'aspetto estetico e il colore costituiscano i primi parametri di valutazione (Figura 40).

Con l'estensione a 10 secondi, lo sguardo si sposta verso informazioni testuali come il prezzo e la descrizione sintetica, nonché verso l'area laterale dei filtri e il pulsante "Vedi risultati", indicando un processo decisionale più analitico (Figura 41). Il confronto tra i tre articoli risulta guidato in primo luogo dalla percezione visiva immediata, e successivamente da criteri razionali come il costo o le caratteristiche specifiche indicate nella scheda. Questa sequenza visiva evidenzia un comportamento coerente con i modelli classici di *browsing online*, dove l'utente utilizza un approccio duale: prima visivo-intuitivo, poi comparativo-informativo.



Figura 40. Heatmap 0-3 secondi, screen 6, task 1

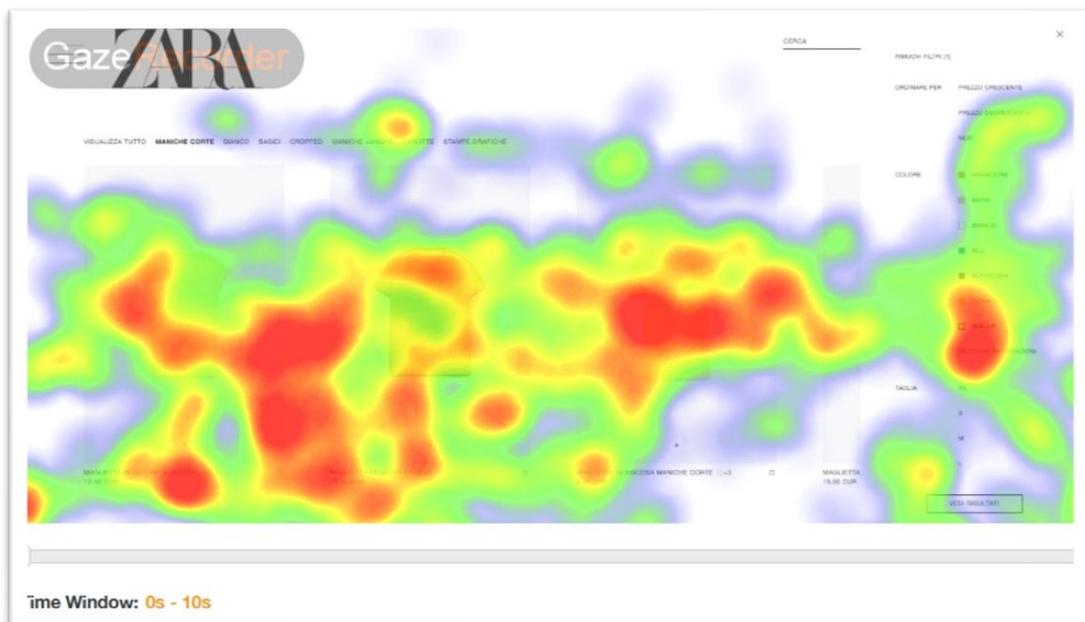


Figura 41. Heatmap 0-10 secondi, screen 6, task 1

Task 2 – screen 1

Nel primo set di heatmap della seconda task,, l'intervallo 0–3 secondi mostra una forte concentrazione visiva sul nome del prodotto e sul prezzo, situati nella parte superiore destra della pagina. L'area dell'immagine del modello riceve solo un'attenzione marginale,

indicando che gli utenti iniziano l'esplorazione focalizzandosi sulle informazioni testuali principali, ovvero identificazione dell'articolo e valore economico (Figura 42).

Estendendo la finestra temporale (0–15s), l'attenzione si distribuisce in modo più ampio lungo tutta la colonna informativa: si evidenzia un marcato coinvolgimento nella selezione dei colori, nella descrizione del prodotto e infine sul pulsante "aggiungi". L'elevata densità visiva in questa zona suggerisce una comprensione progressiva del layout e una sequenza di lettura funzionale all'avvio del processo d'acquisto (Figura 43).

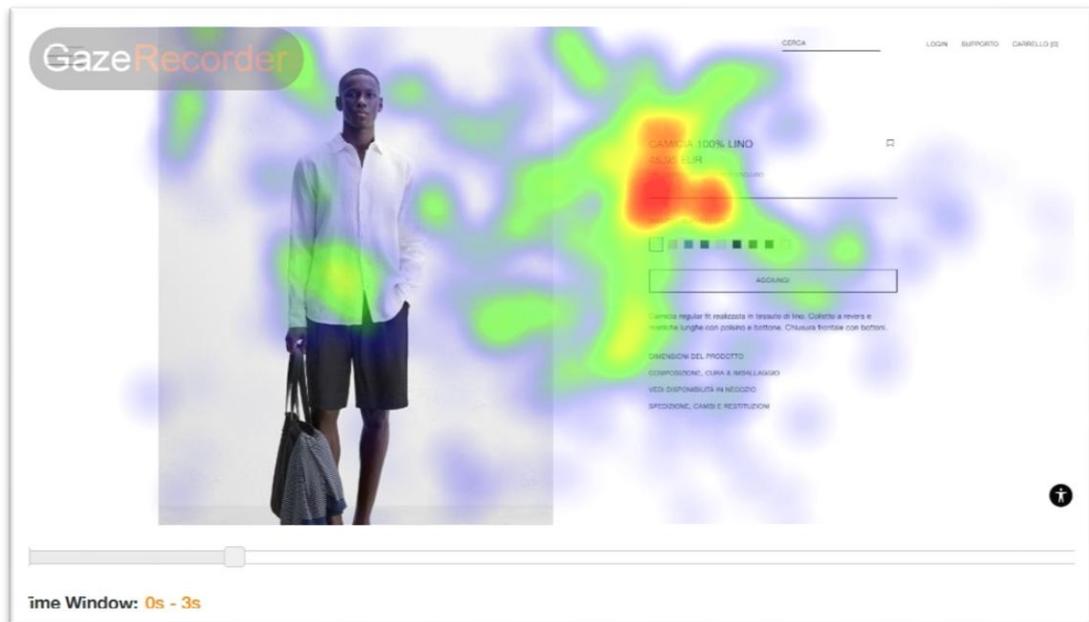


Figura 42. Heatmap 0-3 secondi, screen 1, task 2

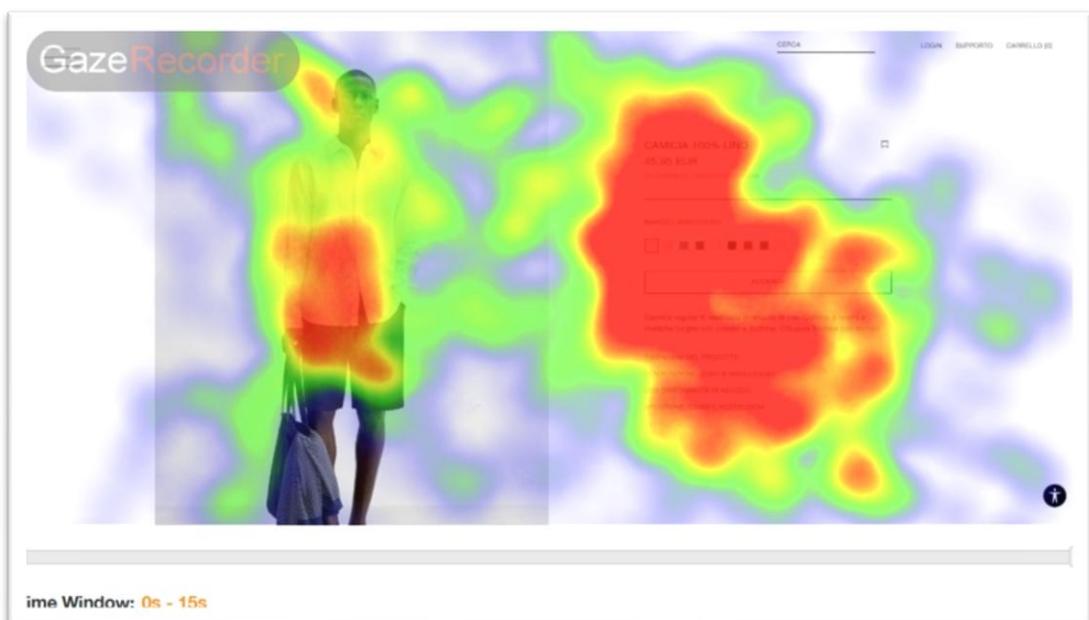


Figura 43. Heatmap 0-15 secondi, screen 1, task 2

Task 2 – screen 2

Nel secondo set di heatmap, l'intervallo 0–3 secondi mostra una focalizzazione iniziale sull'anteprima del prodotto all'interno del carrello, in particolare sul nome dell'articolo e sulla sua posizione a sinistra della schermata. Al contrario, l'area contenente il riepilogo dell'ordine e il pulsante “Prosegui” riceve in questa fase solo una debole attenzione visiva, suggerendo che gli utenti impiegano i primi secondi per verificare il contenuto del carrello prima di procedere (Figura 44).

Estendendo la finestra temporale (0–15s), si osserva uno spostamento dell'attenzione verso la parte inferiore destra della pagina, con zone rosse concentrate sulla sezione di riepilogo e sul pulsante d'azione. Questo pattern indica che, una volta validato il contenuto del carrello, l'utente è in grado di individuare e attivare il comando di prosecuzione all'acquisto, confermando una sequenza logica di lettura e interazione (Figura 45).

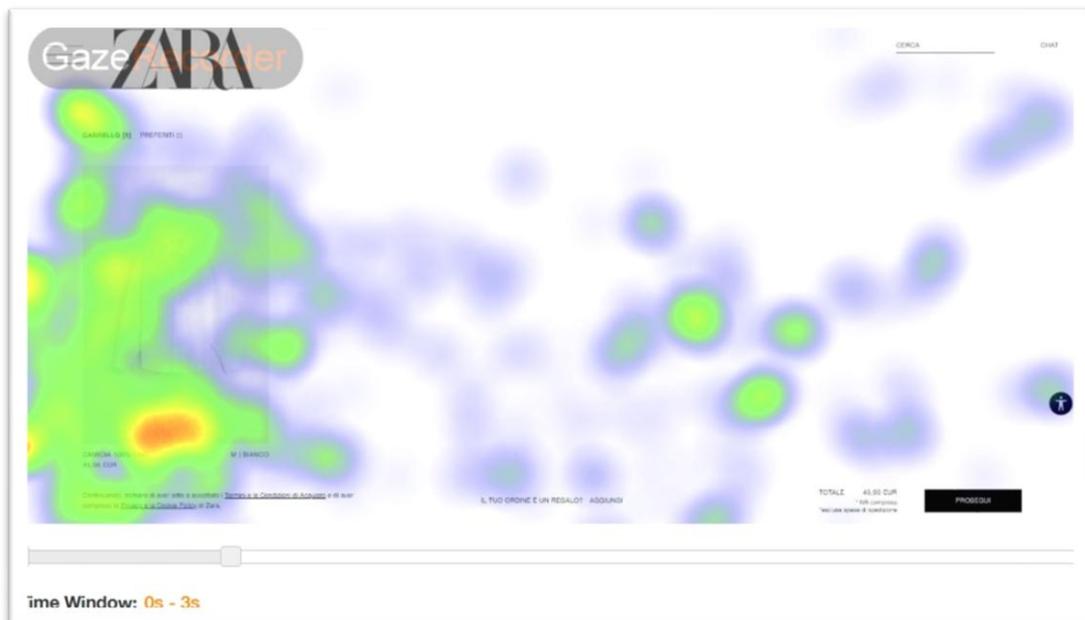


Figura 44. Heatmap 0-3 secondi, screen 2, task 2

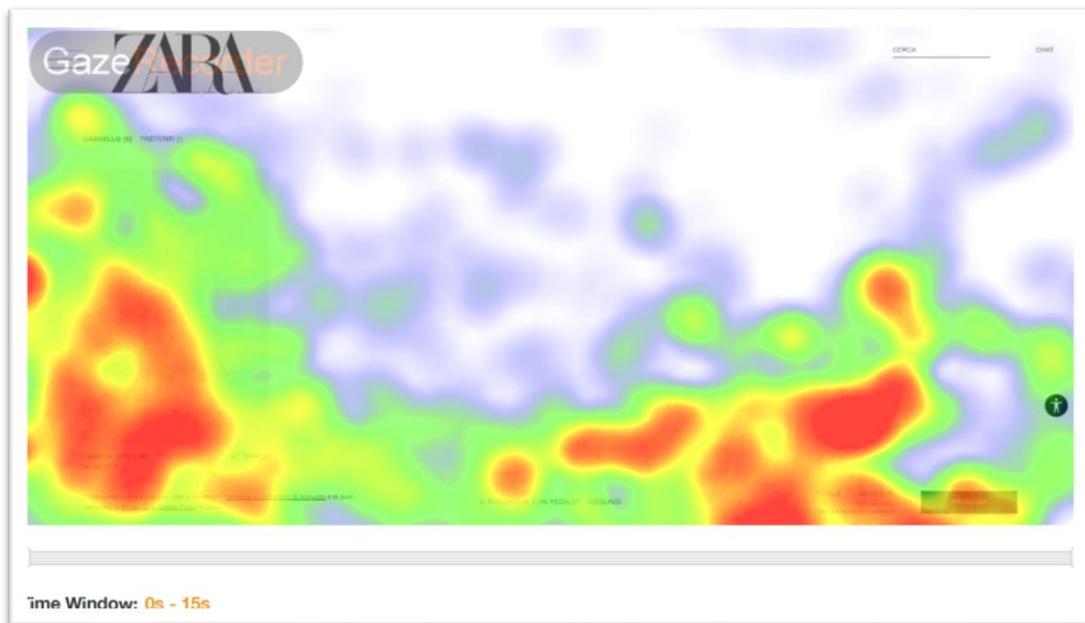


Figura 45. Heatmap 0-15 secondi, screen 2, task 2

5.3 Discussione

Nel contesto della prima attività sperimentale, agli utenti è stato richiesto di navigare nel sito web di Zara al fine di trovare una maglia a maniche corte di colore giallo, partendo dalla sezione “Donna” e utilizzando i filtri forniti dall’interfaccia. L’obiettivo principale era valutare la chiarezza e l’intuitività della struttura del menu, nonché la facilità d’uso dei filtri di ricerca relativi al tipo di manica e al colore.

I dati raccolti tramite le heatmap mostrano che la prima fase del compito - l’accesso alla sezione “Donna” - è stata eseguita con relativa facilità: la maggior parte degli utenti hanno concentrato rapidamente lo sguardo sulla barra di navigazione principale e sul menu laterale delle categorie, confermando una struttura di accesso ben riconoscibile e coerente con le aspettative. Anche la successiva individuazione della sottocategoria “magliette” si è rivelata in gran parte efficace, sebbene in alcuni casi si siano rilevati movimenti oculari disorganizzati, indice di temporanea incertezza.

Più critiche sono risultate le fasi successive, legate all’uso dei filtri specifici. In particolare, il filtro “maniche corte” ha generato maggiore dispersione visiva e un tempo più lungo di localizzazione. Le heatmap evidenziano un basso focus visivo nell’area dei filtri, con attenzione inizialmente rivolta alle immagini dei prodotti, e una conseguente difficoltà nel comprendere rapidamente dove continuare la selezione. Ciò suggerisce una possibile debolezza nell’architettura informativa o nella gerarchia visiva della pagina, che potrebbe ostacolare utenti meno esperti o meno familiari con la struttura del sito.

Al contrario, la selezione del filtro colore “giallo” è risultata più immediata: una volta espansa la sezione dei filtri, gli utenti hanno diretto l’attenzione in modo deciso verso l’elenco dei colori, evidenziando la buona leggibilità e organizzazione verticale di questa parte dell’interfaccia. Le aree rosse concentrate sul filtro “giallo” e sul pulsante “vedi risultati” confermano una comprensione efficace del funzionamento di questa fase, che ha portato gli utenti a concludere correttamente il compito.

Nella fase conclusiva, relativa alla valutazione dei prodotti selezionati, le heatmap mostrano uno spostamento dell’attenzione dalle immagini ai testi, in particolare alle descrizioni e ai prezzi. Questo comportamento conferma un processo decisionale duale: inizialmente guidato dall’aspetto visivo del prodotto, seguito da una valutazione più razionale e comparativa. La possibilità di confrontare visivamente le opzioni sembra essere un supporto efficace alla scelta finale, anche se non è escluso che una visualizzazione più strutturata (es. confronto affiancato con evidenza di caratteristiche) possa migliorare ulteriormente l’esperienza.

L’attività ha mostrato una buona usabilità generale, ma anche punti critici localizzati, soprattutto nella fase intermedia di accesso ai filtri specifici. L’interfaccia è risultata complessivamente comprensibile, ma ci potrebbero essere dei miglioramenti nell’accessibilità dei filtri, in particolare quelli non immediatamente visibili al caricamento della pagina. Tra le possibili migliorie, si propone l’adozione di una barra di navigazione orizzontale con menu a discesa in sostituzione del menu nascosto che all’inizio della navigazione può risultare poco visibile e perdersi tra le immagini dei paesaggi, l’introduzione di *breadcrumb* per facilitare l’orientamento e una visualizzazione a griglia fissa dei prodotti, che favorisca il confronto e la scorrevolezza dell’esperienza di ricerca. Inoltre, l’aggiunta di un’anteprima al passaggio del mouse con informazioni rapide (prezzo, taglie, colori) e di un pulsante "preferito" potrebbe migliorare ulteriormente l’efficacia della navigazione.

La seconda attività ha avuto l’obiettivo di analizzare il comportamento visivo degli utenti durante l’interazione con la pagina prodotto e la successiva fase di conferma nel carrello. Gli utenti hanno avuto a disposizione 15 secondi per ciascuna schermata, in cui venivano simulate rispettivamente la scheda dettagliata di un capo d’abbigliamento e il riepilogo dell’ordine prima del checkout. L’eye tracking ha permesso di identificare quali elementi attirano l’attenzione e in quale ordine vengano esplorati, con particolare attenzione alla visibilità e all’efficacia delle call to action, come il pulsante “aggiungi” o “prosegui”.

Nel primo screen, relativo alla pagina prodotto, l'intervallo 0–3 secondi mostra una forte attenzione verso il titolo del prodotto e il prezzo, seguiti da un'esplorazione graduale delle opzioni di colore e, in misura minore, dell'immagine del modello. Questo pattern conferma che gli utenti, in fase iniziale, privilegiano le informazioni sintetiche e funzionali alla valutazione del prodotto. Estendendo la finestra a 15 secondi, l'attenzione si distribuisce in modo più equilibrato, coprendo l'intera colonna informativa: dalla descrizione ai dettagli secondari, fino al pulsante “aggiungi al carrello”, che risulta ben localizzato ma non immediatamente prioritario.

Nel secondo screen, relativo alla pagina carrello, i primi 3 secondi sono dedicati alla verifica del contenuto del carrello, con sguardi concentrati sulla miniatura e sul nome del prodotto. La parte destra della pagina, dove si trovano il totale dell'ordine e il pulsante “prosegui”, riceve inizialmente poca attenzione. Tuttavia, con l'aumentare del tempo (0–15s), si registra una chiara migrazione dello sguardo verso il pulsante d'azione, che diventa progressivamente il fulcro visivo. Questo suggerisce che gli utenti seguono un percorso lineare e razionale, prima verificando le informazioni e poi proseguendo nel processo.

Nel complesso, la Task 2 ha evidenziato una gerarchia visiva ben strutturata, ma anche l'opportunità di rafforzare graficamente gli elementi d'azione. Miglioramenti raccomandabili includono l'aumento del contrasto e delle dimensioni dei pulsanti “aggiungi” e “prosegui”, l'ancoraggio visivo degli elementi chiave attraverso layout più evidenti, e l'uso di icone o indicatori visivi per rafforzarne la riconoscibilità. Inoltre, l'integrazione di un'opzione per la visualizzazione rapida delle varianti (colore, taglia, disponibilità) direttamente nella pagina prodotto potrebbe semplificare ulteriormente il processo decisionale, migliorando la velocità e la soddisfazione dell'utente.

CONCLUSIONI

La presente tesi ha analizzato in modo approfondito il ruolo strategico della comunicazione digitale e del design dell'interazione nel successo globale di Zara, leader indiscusso nel settore del fast fashion. L'indagine ha messo in luce come l'unione tra un sito e-commerce progettato con attenzione all'usabilità, una strategia di marketing digitale innovativa e un modello di business agile e orientato al cliente costituisca il fulcro della competitività e della crescita del brand nel mercato contemporaneo.

L'analisi del sito web di Zara, supportata da una sperimentazione con eye-tracking condotta su un campione di 100 utenti tra i 18 e i 35 anni, ha permesso di raccogliere dati concreti sull'esperienza utente. Dai risultati è emerso che, se da un lato gli utenti abituali del sito mostrano una buona padronanza della navigazione, dall'altro lato chi si avvicina per la prima volta al portale può incontrare difficoltà legate alla struttura del menù, alla visibilità dei filtri e alla disposizione di pulsanti e call-to-action, spesso poco evidenti. Questi elementi, se non immediatamente riconoscibili, rallentano il flusso di navigazione e possono influenzare negativamente il processo d'acquisto. Inoltre, la presenza di informazioni fondamentali, come la composizione del prodotto, nascoste in pannelli espandibili, riduce l'accessibilità immediata ai contenuti e limita la trasparenza del sito.

Parallelamente, l'analisi delle strategie di comunicazione digitale ha evidenziato come Zara utilizzi in modo efficace i canali social, il mobile marketing e l'email marketing per costruire un legame costante e coinvolgente con la propria community. L'uso di contenuti visivi di forte impatto, l'integrazione di narrazioni autentiche e il coinvolgimento degli utenti attraverso contenuti generati dalla community contribuiscono a creare un'identità riconoscibile e coerente, in grado di rafforzare la fidelizzazione del cliente. La strategia omnicanale adottata dal brand, unita alla capacità di adattarsi rapidamente alle tendenze locali e globali, rappresenta un ulteriore punto di forza in un contesto di mercato sempre più dinamico e competitivo.

Un aspetto rilevante emerso riguarda anche l'impiego di tecnologie avanzate, come l'intelligenza artificiale, che Zara utilizza per ottimizzare la gestione dell'inventario, prevedere le tendenze e personalizzare l'esperienza d'acquisto. L'integrazione di sistemi di raccomandazione, l'analisi dei dati in tempo reale e la sinergia tra online e offline offrono un modello di shopping sempre più fluido, adattivo e centrato sull'utente.

Infine, non si può ignorare la crescente attenzione dei consumatori verso la sostenibilità e la trasparenza. In questo senso, Zara ha intrapreso un percorso di riposizionamento valoriale, introducendo campagne e iniziative orientate alla responsabilità ambientale e sociale, con l'obiettivo di rafforzare la fiducia e il coinvolgimento del pubblico.

Alla luce dei dati raccolti nella fase sperimentale, emergono anche alcune indicazioni progettuali utili a migliorare ulteriormente l'usabilità del sito. Tra queste: l'adozione di una barra di navigazione orizzontale al posto del menu hamburger, la visualizzazione fissa a griglia dei prodotti per semplificare la consultazione, l'inserimento di *breadcrumb* per facilitare l'orientamento dell'utente, il rafforzamento visivo dei filtri e dei pulsanti d'azione, e l'aggiunta di *preview* al passaggio del mouse per rendere più accessibili informazioni chiave come taglie, prezzo e colori. Queste modifiche, tutte orientate a una maggiore chiarezza visiva e semplicità d'uso, potrebbero contribuire concretamente a ottimizzare l'esperienza dell'utente e a incrementare i tassi di conversione.

In sintesi, questa ricerca ha confermato che il successo di Zara non risiede solo nella velocità del suo modello produttivo o nella qualità del marketing, ma anche nella capacità di integrare design, tecnologia e strategia in modo coerente e adattivo. L'interfaccia digitale, oggi più che mai, rappresenta il primo punto di contatto tra brand e consumatore: migliorarne l'usabilità, la trasparenza e la fruizione non è solo un vantaggio competitivo, ma una necessità. I risultati ottenuti offrono quindi spunti concreti per un'evoluzione progettuale che tenga insieme estetica, funzionalità e consapevolezza, rafforzando la posizione di Zara nel panorama internazionale del fast fashion.

BIBLIOGRAFIA

- Agrawal, N., & A. Smith, S. (2015). *Retail Supply Chain Management: Quantitative Models and Empirical Studies*. Berlino: Springer.
- Amatulli, C., Mileti, A., Speciale, V., & Guido, G. (2016). The Relationship between Fast Fashion and Luxury Brands: An Explanatory Study in the UK Market. *Global Marketing Strategies for the Promotion of Luxury Goods*, 224-265.
- Associati, C. (2024). *Ecommerce Italia 2024*. Casaleggio Associati.
- Bacciocchi, F. (2022). *E-commerce Optimization: 50 consigli pratici per aumentare le vendite*. Maggioli Editore.
- Badia, E. (2017). *Zara. Come si confeziona il successo*. (F. Saltarelli, Trad.) EGEA.
- Berman, B., & Evans, J. R. (2017). *Retail Management: A Strategic Approach* (13 ed.). Pearson College Div.
- Bhardwaj, V., & Fairhurst, A. (2010). *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*. Routledge.
- Bringhurst, R. (2013). *The Elements of Typographic Style* (4 ed.). Hartley and Marks Publishers.
- Caro, F., & Martinez-de-Albeniz, V. (2015). Fast Fashion: Business Model Overview and Research. *Retail Supply Chain Management*, 223, 237-264.
- Cietta, E. (2008). *La rivoluzione del fast fashion*. Milano: FrancoAngeli.
- Fletcher, K. (2014). *Sustainable Fashion and Textiles: Design Journeys* (2 ed.). Routledge.
- Ghemawat, P., & Nueno, J. L. (2006). ZARA: Fast Fashion. *Harvard Business School Case*, 703-497.
- Interbrand. (2024). *Best Global Brands*.
- Kahfi, F., & Suyuthi, N. F. (2024). Strategic Use of User Generated Content for Consumer Engagement in Online Retail. *Journal of Social Commerce*, 4(2), 108-119.
- Kaplan, A. M., & Hanlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68.

- Kevin, K. L. (2012). *Strategic Brand Management: Global Edition*. Financial Times Prentice Hall.
- Krug, S. (2005). *Don't Make Me Think: A Common Sense Approach to Web Usability*. New Riders Pub.
- Lewis, R., & Dart, M. (2010). *The New Rules of Retail: Competing in the World's Toughest Marketplace*. St. Martin's Press.
- Mangold, W. G., & Faulds, D. J. (2009). Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons*, 52(4), 357-365.
- Memic, M., & Minhas, F. N. (2011). The fast fashion phenomenon: Luxury fashion brands responding to fast fashion. *The Swedish School of Textiles*, 1-42.
- Mitterfellner, O. (2019). *Fashion Marketing and Communication: Theory and Practice Across the Fashion Industry (Mastering Fashion Management)*. Routledge.
- Moreno, A. (2021). Zara: An Integrated Store and Online Model (A). *Havard Business School*, 620-073.
- Norman, D. (2013). *The Design of Everyday Things*. Basic Books.
- Nwabekee, U. S., Okpeke, F., & Onalaja, A. E. (2025). The Influence of Social Media Marketing on Consumer Behavior in the Retail Industry: A Comprehensive Review. *Gulf Journal of Advance Business Research*, 3(4), 998-1021.
- O'Shea, C. (2020). *The Man from Zara: The Story of the Genius Behind the Inditex Group*. LID Publishing.
- Paul, C. (2024). The Role of Supply Chain Management in Fast Fashion Merchandising. 1-6.
- Posner, H., Kubel, H., & Williams, S. (2015). *Marketing Fashion: Strategy, Branding and Promotion*. Lawrence: King Publishing.
- Schmitt, B. H. (2007). *Experiential marketing*. Milano: World Marketing & Innovation Forum.
- Singh, H., & Chakrabarti, S. (2021). Defining the relationship between consumers and retailers through user-generated content: insights from the research literature. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 49(1), 41-60.

- Thomas, D. (2019). *Fashionopolis: The Price of Fast Fashion and the Future of Clothes*. Penguin Press.
- Tórkés, G. E. (2022). The Digital Brand Identity of Fast-Fashion Brand Zara. A Case Study. *Acta Universitatis Sapientiae Social Analysis*, 12(1), 131–154.
- Tungate, M. (2008). *Fashion brands : branding style from Armani to Zara*. London, Philadelphia: Kogan Page.
- Zhang, X., Park, Y., Park, J., & Zhang, H. (2024). Demonstrating the influencing factors and outcomes of customer experience in omnichannel retail. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 77(4).

SITOGRAFIA

5senses, *Marketing esperienziale: la Zara's strategy e il sound design*, <https://5senses.it/blog/marketing-esperienziale-zara-strategy-sound-design/>

Abbiadati, A. *Stefano Pilati, nell'intervista a Vogue Italia si racconta: «l'individuo anche attraverso l'apparire crea identità»*, <https://www.vogue.it/article/stefano-pilati-intervista-moda>

Ascendot IOT, *RFID*, <http://it.as-rfid.com/info/how-does-zara-use-rfid-technology-17307188309697536.html>

Baymard Institute, *49 Cart Abandonment Rate Statistics 2025*, <https://baymard.com/lists/cart-abandonment-rate>

Brandvm, *Zara's Marketing Strategy: A Deep Dive into Fast Fashion Dominance*, <https://www.brandvm.com/post/zaras-marketing-news>

Braucher, C. *Tutti i numeri del fashion: i dati tra impatti sociali e ambientali*, <https://economiecircolare.com/numeri-fashion-dati-industria-della-moda-ambiente/>

Camurati, F. *Inditex supera 150 miliardi di capitalizzazione. È il primo titolo spagnolo a battere il record*, https://www.milanofinanza.it/fashion/inditex-supera-150-miliardi-di-capitalizzazione-e-il-primo-titolo-spagnolo-a-battere-il-record-202408201954019915?refresh_cens#google_vignette

Chan, E. *Zara, H&M, Uniqlo, Mango, Asos. Le loro iniziative legate alla sostenibilità sono davvero efficaci?*, <https://www.vogue.it/moda/article/zara-hm-uniqlo-mango-asos-iniziativa-sostenibilita-efficacia-green>

Cuofano, G. *Una rapida occhiata a Inditex, l'impero spagnolo della moda veloce*, <https://fourweekmba.com/it/impero-del-fast-fashion-inditex/>

Da Col, C. *Stefano Pilati X Zara, in anteprima tutti i pezzi della collezione low cost più attesa dell'anno*, <https://www.vanityfair.it/gallery/stefano-pilati-zara-collezione-low-cost-shop-prezzi>

DesignBoom, *ZARA's new logo squeezes out criticism from other designers*, <https://www.designboom.com/design/zara-new-logo-baron-baron-02-05-2019/>

Designer Space, *Zara Celebra 50 Anni: Un Viaggio nella Moda con le Icone del Passato e del Presente*, <https://designerspace.it/it/zara-50-anni-collezione-video-by-steven-meisel/>

Digitaldefynd, *7 Ways Zara is Using AI [Case Study][2025]*, <https://digitaldefynd.com/IQ/ways-zara-using-ai/>

Doyle, D. *Storia del “fast fashion”*, <https://www.ilpost.it/2016/06/09/fast-fashion/>

Economia x Finanza, *La trasformazione di Zara sotto la guida di Marta Ortega*, <https://economiefinanza.com/2024/10/23/la-trasformazione-di-zara-sotto-la-guida-di-marta-ortega/>

Edwards, K. *Zara’s Fast Fashion Business Model Explained: Key to Global Success*, <https://keeganedwards.com/zaras-fast-fashion-business-model-explained-key-to-global-success/#mobile-site-navigation>

Foley, T. *The Psychology Behind Instant Gratification in Customer Engagement*, <https://zatap.io/instant-gratification-in-customer-engagement/>

Grips, *Zara.com*, https://gripsintelligence.com/insights/retailers/zara.com?utm_source=chatgpt.com

Idacavage, S. *Fashion History Lesson: The Origins of Fast Fashion*, <https://fashionista.com/2016/06/what-is-fast-fashion>

Inditex, *Frequently Asked Questions*, <https://www.inditex.com/itxcomweb/it/en/press/frequent-questions>

Inditex, Home page, <https://www.inditex.com/itxcomweb/it/en/home>

Inditex, *Inditex implanta la tecnología RFID en sus tiendas*, <https://www.inditex.com/itxcomweb/tf/es/prensa/detalle-noticias/7f71fd36-94ec-45fa-a2e6-6837b63f2903/inditex-implanta-la-tecnologia-rfid-en-sus-tiendas>

Inditex, *Innovazione al servizio della clientela*, https://static.inditex.com/annual_report_2015/en/our-priorities/innovation-in-customer-services.php

Inditex, Milestones, <https://www.inditex.com/itxcomweb/it/en/group/history>

Latterly.org, *Inditex Marketing Strategy 2025: A Case Study*, https://www.latterly.org/inditex-marketing-strategy/#google_vignette

Latterly.org, *Zara Business Model | How Zara Makes Money*, <https://www.latterly.org/zara-business-model/>

Maiti, R. *The Environmental Impact of Fast Fashion, Explained*, <https://earth.org/fast-fashions-detrimental-effect-on-the-environment/>

Mariani, A. *Cos'è il fenomeno del Fast Fashion e su cosa si basa*, <https://quifinanza.it/green/fast-fashion-significato-pro-contro/523914/>

Matarrese, G. *L'evoluzione del mercato del fast fashion, e il rischio che la moda vada fuori moda*, <https://www.linkiesta.it/2024/12/fast-fashion-dati-impatto-ambiente-moda-brand-direttori-creativi/>

Mc Donald, A. & Nicioli, T. *What is fast fashion, and why is it so controversial?*, <https://edition.cnn.com/style/what-is-fast-fashion-sustainable-fashion/index.html#:~:text=Fast%20fashion%20is%20a%20business%20model%20that%20focuses,the%20Fashion%20Institute%20of%20Technology%20in%20New%20York.>

Mckinsey&Company, *The State of Fashion 2025: Challenges at every turn*, <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-fashion>

NetMBA, *The Marketing Mix*, <http://www.netmba.com/marketing/mix/>

Newbold, A. *Kate Moss con l'abito Zara che ha creato: la capsule celebra il suo stile iconico. Da oggi è disponibile online*, <https://www.vogue.it/article/kate-moss-x-zara-capi-accessori-da-comprare>

Palazzi, T. *La svolta fashion di Zara*, <https://www.milanofinanza.it/fashion/la-svolta-fashion-di-zara-202410311859507529>

Pastore, A. *What's Really Behind the Fast Fashion Versus Luxury Purchase Divide?*, <https://wwd.com/business-news/business-features/fast-fashion-luxury-purchase-divide-1236470999/>

Poyo, A. *Zara lanza su primera colección de moda sostenible: #JoinLife*, <https://www.vogue.es/moda/news/articulos/zara-coleccion-moda-sostenible-join-life/26863>

Radial, *Quiet Luxury or Fast Fashion: Consumers Are Buying Both*, <https://www.radial.com/insights/quiet-luxury-or-fast-fashion>

Sakshi, J. *Zara Case Study: The Fast Fashion Giant's Winning Strategy*, <https://www.youngurbanproject.com/zara-case-study/>

Santino, C. *Zara Recruits 50 Iconic Models for Its 50th Anniversary Campaign — Including Linda Evangelista and Twiggy*, <https://people.com/zara-50th-anniversary-campaign-stars-50-iconic-models-11731660>

Schiro, A. *Fashion; Two New Stores That Cruise Fashion's Fast Lane*, <https://www.nytimes.com/1989/12/31/style/fashion-two-new-stores-that-cruise-fashion-s-fast-lane.html>

Similarweb, *Analisi traffico e comportamento utenti di Zara.com, maggio 2025*, <https://www.similarweb.com/website/zara.com/#overview>

Zanetti, C. *Zara e H&M, il fast fashion diventa sostenibile*, <https://www.thegoodintown.it/zara-e-hm-il-fast-fashion-diventa-sostenibile/>

Zauli, A. *La capsule collection di Kate Moss X Zara per i look delle Feste dell'Inverno 2025*, <https://www.elle.com/it/moda/ultime-notizie/a62588399/kate-moss-zara-look-feste-tendenze-inverno-2025/>

Zoppo, A. *Fast fashion: cosa si nasconde dietro il mercato della moda a basso costo*, <https://borsaefinanza.it/fast-fashion-cosa-si-nasconde-dietro-mercato-moda-basso-cost/>