Strategie di Fashion Buying: Il caso studio Please

Laureando
Alessia Marroccoli

Introduzione 3
1. Presentazione del brand e del progetto 4
2. Target e segmentazione 5
3. Strategia di prodotto 6
4. Showroom Experience 7
4.1 Il percorso del Buyer 7
5. La guida al Buyer: Visual Merchandising 8
5.1 Key Pieces 8
6. Business Case 9
7. Architettura di Pricing 10
8. Performance finanziaria e protezione dell'investimento 11
9. Smart Tools 12
10. Conferma dell'ordine e tempi tecnici 13
11. Finestra di consegna e Time-to-Market 13
12. Supporto post-vendita e Sell-Out Kit 14
13. Partnership continua e riassortimento 14
14. Conclusioni 15
Sitografia 16

Introduzione

L’analisi di un punto vendita fisico o di una piattaforma di e-commerce porta a interrogarsi sull’origine delle collezioni e dei prodotti proposti al pubblico. Alla base di queste scelte si trova la figura strategica del Buyer, il professionista responsabile della pianificazione e della composizione degli assortimenti commerciali. Nel settore dell’abbigliamento, questa funzione assume la denominazione specifica di Fashion Buyer, figura incaricata di individuare e anticipare i trend, trasformandoli in proposte di prodotto coerenti con il mercato e con il target di riferimento. A ciò si aggiunge la gestione delle principali variabili economiche e finanziarie legate alla distribuzione e alla vendita dei prodotti attraverso i diversi canali.

Il fashion buying si configura, pertanto, come un processo che combina analisi, creatività e capacità decisionale, finalizzato all’individuazione, alla selezione e all’approvvigionamento dei prodotti destinati al retail. Dalla definizione del budget d’acquisto alla negoziazione delle condizioni commerciali, il compito principale del buyer consiste nel costruire un assortimento in grado di rispondere alle esigenze e alle aspettative del consumatore, mantenendo al contempo un equilibrio tra identità del punto vendita, tendenze di mercato e obiettivi economici. Grazie alla conoscenza del mercato e alla comprensione dei comportamenti d’acquisto, il Fashion Buyer definisce le linee guida commerciali della stagione, selezionando gamme di prodotto coerenti con il posizionamento aziendale, le fasce di prezzo e i segmenti di clientela individuati.

La trattazione che segue approfondirà una particolare applicazione di questa disciplina, concentrandosi sul retail fashion buying e sulle principali caratteristiche che ne definiscono il posizionamento e le dinamiche operative nel mercato italiano. L’analisi teorica sarà affiancata da un caso studio dedicato al brand PLEASE, con l’obiettivo di osservare concretamente come le scelte di prodotto e di assortimento si inseriscano all’interno delle strategie di buying e di distribuzione nel settore fashion.

1. Presentazione del brand e del progetto

A seguito dell'analisi teorica della figura del Fashion Buyer e delle principali dinamiche del fashion buying, il presente progetto propone un'applicazione pratica riferita al brand PLEASE. L'obiettivo è sviluppare un'ipotesi progettuale che integri i diversi aspetti dell'attività del buyer: dall'individuazione del target alla costruzione dell'assortimento, dalla definizione della strategia di pricing alla progettazione dello showroom, fino all'utilizzo di strumenti digitali e servizi di supporto alla vendita.

PLEASE nasce nel 1993 dall'iniziativa di Emilia Giberti e Adriano Aere, fondatori del Gruppo Imperial, e si sviluppa nel settore dell'abbigliamento femminile con una proposta caratterizzata da un approccio contemporaneo e da una particolare attenzione al denim. Nel tempo, l'offerta del brand si è ampliata includendo diverse categorie merceologiche, tra cui pantaloni, maglieria, T-shirt, felperia, camiceria, capispalla e accessori.

All'interno del presente progetto, PLEASE viene interpretato come un brand capace di proporre un guardaroba completo, quotidiano e versatile, nel quale il denim rappresenta il principale elemento identitario e viene affiancato da prodotti complementari in grado di costruire differenti total look[i1].

[1] **Nota:** Le informazioni relative al brand PLEASE e al Gruppo Imperial sono state reperite attraverso le fonti indicate nella sitografia. Le percentuali di assortimento, la segmentazione del target, l'architettura di pricing, gli indicatori economico-finanziari, la progettazione dello showroom, gli Smart Tools e le modalità operative descritte nelle sezioni successive costituiscono invece un'elaborazione progettuale sviluppata ai fini del presente caso studio e non rappresentano necessariamente dati o servizi ufficialmente dichiarati dal brand.

2. Target e segmentazione

Il progetto individua come target principale una clientela femminile giovane e adulta, orientativamente compresa tra i 20 e i 45 anni, interessata a un abbigliamento contemporaneo, versatile e facilmente adattabile alle diverse occasioni della quotidianità.

All'interno di questo segmento vengono individuati due gruppi principali:

- **Gen Z (18-25 anni):** consumatrici maggiormente sensibili alle tendenze contemporanee, alle vestibilità ampie e ai riferimenti estetici dello streetwear. Per questo segmento assumono particolare importanza anche la comunicazione digitale e la presenza sui social media.
- **Millennials (26-45 anni):** consumatrici maggiormente orientate verso capi versatili, riconoscibili e facilmente integrabili nel guardaroba quotidiano. Denim, pantaloni e maglieria possono rappresentare elementi centrali per la costruzione di outfit casual e contemporanei.

La suddivisione proposta costituisce una segmentazione analitica elaborata ai fini del progetto, essa permette di individuare differenti esigenze di consumo e di collegarle alla successiva costruzione dell'assortimento.

3. Strategia di prodotto

La strategia di prodotto viene sviluppata attraverso una suddivisione dell'assortimento in tre principali categorie merceologiche: **Lower Body, Upper Body e Outerwear e Accessori**. La distribuzione proposta è finalizzata a mantenere il denim e il pantalone al centro dell'offerta, garantendo allo stesso tempo una proposta sufficientemente ampia per la costruzione di outfit completi.

- **Lower Body 45%:** costituisce la categoria principale dell'assortimento. Comprende il denim, con particolare riferimento ai modelli P78 e P116, affiancato da chinos colorati, shorts e gonne in gabardina. La maggiore incidenza di questa categoria riflette il ruolo del denim come elemento centrale dell'identità del brand.
- **Upper Body 35%:** comprende felperia caratterizzata da trattamenti e lavaggi dall'effetto vintage, T-shirt con stampe grafiche e maglieria dai pesi intermedi, particolarmente adatta alle stagioni di transizione. La categoria svolge una funzione complementare rispetto al Lower Body e permette di sviluppare diverse possibilità di abbinamento.
- **Outerwear e Accessori 20%:** comprende blazer destrutturati, giubbini in denim foderati e accessori quali cinture e borse. Questa categoria, pur rappresentando una quota inferiore dell'assortimento, contribuisce alla costruzione del total look e all'ampliamento delle possibilità di vendita complementare.

La ripartizione del 45% Lower Body, 35% Upper Body e 20% Outerwear e Accessori rappresenta una scelta progettuale attraverso la quale il buyer può concentrare una quota maggiore delle risorse sulle categorie considerate strategiche, mantenendo al contempo un equilibrio tra prodotto principale e articoli complementari.

4. Showroom Experience

La strategia di prodotto viene accompagnata dalla progettazione di una showroom experience pensata come strumento di supporto al processo di vendita. Lo showroom non viene considerato esclusivamente come uno spazio destinato all'esposizione della collezione, ma come un ambiente nel quale il buyer può conoscere il prodotto, valutarne le caratteristiche e procedere alla costruzione dell'ordine.

La proposta prevede uno **showroom direzionale situato nell'area di Via della Spiga a Milano**, scelta in funzione della sua rilevanza all'interno del sistema della moda e della possibilità di entrare in contatto con buyer nazionali e internazionali.

La location ha quindi una duplice funzione: da un lato contribuire al rafforzamento del posizionamento del brand, dall'altro offrire un ambiente professionale e coerente con le esigenze delle campagne vendita.

4.1 Il percorso del Buyer

L'esperienza del buyer viene organizzata attraverso diverse aree funzionali:

- **Welcome Lounge:** spazio dedicato all'accoglienza e al primo briefing, nel quale vengono presentati il brand e i principali elementi identificativi della collezione.
- **Focus Point:** area centrale nella quale vengono presentati manichini organizzati in Total Look, con l'obiettivo di evidenziare le possibilità di combinazione tra denim e ready-to-wear.

- **Private Desks:** postazioni riservate dedicate alla selezione dei prodotti e alla compilazione dell'ordine. Attraverso tablet, il buyer può accedere alla Line Sheet digitale e consultare le informazioni relative alla collezione.
- **Touch e Feel Station:** spazio dedicato alla valutazione diretta dei materiali, attraverso campioni dei diversi lavaggi denim e tessuti della maglieria. Il buyer può verificare caratteristiche quali consistenza, mano del tessuto ed elasticità.

La showroom experience permette quindi di integrare presentazione visiva, esperienza tattile, tecnologia e relazione commerciale, accompagnando il buyer dalla scoperta della collezione fino alla definizione dell'ordine.

5. La guida al Buyer: Visual Merchandising

Il visual merchandising assume all'interno dello showroom una funzione strategica, poiché permette di organizzare la collezione secondo una precisa gerarchia visiva e commerciale. Lo spazio viene suddiviso in tre aree principali:

- **Area 1, The Icons:** dedicata ai prodotti maggiormente rappresentativi dell'identità PLEASE, in particolare ai modelli P78 e P116, presentati attraverso nuovi lavaggi e interpretazioni stagionali.
- **Area 2, Color Splash:** dedicata alle proposte caratterizzate da una maggiore varietà cromatica, con denim tinto in capo e felperia organizzata attraverso palette coordinate.
- **Area 3, Total Look:** dedicata alla presentazione di outfit completi, nei quali denim, ready-to-wear, capispalla e accessori vengono combinati tra loro. Questa impostazione permette al buyer di valutare il singolo prodotto anche in relazione alla sua capacità di generare abbinamenti e vendite complementari.

5.1 Key Pieces

All'interno della collezione vengono individuati tre prodotti considerati strategici, sui quali concentrare una parte significativa dell'attenzione del buyer:

- **The Baggy:** modello in denim rigido caratterizzato da una vestibilità ampia e contemporanea, particolarmente coerente con le tendenze rivolte al segmento più giovane.
- **Cropped Jacket:** giacca in denim dalla lunghezza ridotta e caratterizzata da bordi a taglio vivo. La sua versatilità permette di abbinarla a differenti vestibilità di pantaloni e gonne.
- **Destroyed Shorts:** shorts in denim caratterizzati da dettagli dall'effetto damaged e da lavorazioni che richiamano un'estetica urban.

I Key Pieces vengono inoltre progettati, nell’ambito del presente progetto, utilizzando denim premium da 12 oz, trattamenti orientati alla riduzione dell’impatto ambientale e una manifattura italiana.

6. Business Case

La costruzione dell’assortimento deve essere accompagnata da una valutazione della sua sostenibilità economica. Il Business Case permette quindi di collegare le scelte creative e commerciali del buyer alla loro dimensione finanziaria.

La distribuzione dell’assortimento, precedentemente definita in 45% Lower Body, 35% Upper Body e 20% Outerwear & Accessori, costituisce la base per la ripartizione del budget. Una quota maggiore viene destinata al Lower Body, in particolare al denim, mentre le altre categorie contribuiscono al completamento dell’offerta e alla costruzione del total look.

I tre Key Pieces vengono considerati prodotti strategici sui quali concentrare parte dell’investimento, in quanto destinati a rappresentare le proposte maggiormente caratterizzanti della stagione.

Tra i principali indicatori utilizzati dal buyer rientrano il costo di acquisto, il prezzo di vendita, il margine commerciale, il sell-through, la rotazione dello stock e la possibilità di riassortimento. Il monitoraggio di tali indicatori permette di verificare le performance dell’assortimento e di intervenire tempestivamente sulle quantità acquistate.

7. Architettura di Pricing

La strategia di pricing viene articolata attraverso tre fasce di prezzo, ciascuna con una funzione specifica all'interno dell'assortimento:

- **Entry Level, Jersey e Tops:** Wholesale Price (WS) €15,00, Retail Price €39,00. Questa fascia comprende principalmente T-shirt e top e ha l'obiettivo di favorire l'accessibilità al brand, generare volumi e facilitare gli acquisti complementari.
- **Core Business, Denim Iconico:** Wholesale Price (WS) €38,00, Retail Price €99,00. Il denim rappresenta il cuore dell'offerta. Il prezzo retail di €99 viene collocato al di sotto della soglia psicologica dei €100, mantenendo una percezione di accessibilità all'interno del segmento Contemporary.
- **High-End, Outerwear e Knitwear:** Wholesale Price (WS) €65,00, Retail Price €169,00. Questa fascia comprende principalmente capispalla e maglieria e contribuisce ad aumentare il valore percepito della collezione e il valore medio dell'acquisto.

La struttura consente quindi di creare una piramide di prezzo nella quale le diverse fasce svolgono funzioni complementari: gli articoli Entry Level favoriscono l'ingresso e il volume, il Core Business sostiene il fatturato attraverso il prodotto iconico, mentre l'High-End contribuisce all'aumento del valore medio dell'ordine.

8. Performance finanziaria e protezione dell’investimento

Il progetto prevede un **markup target compreso tra 2,6 e 2,7**. I rapporti tra prezzo retail e prezzo wholesale risultano infatti pari a circa 2,60-2,61:

€39 / €15 = 2,60

€99 / €38 = 2,61

€169 / €65 = 2,60

Questa struttura consente di mantenere una certa flessibilità nella gestione delle promozioni stagionali, salvaguardando la redditività dell’assortimento.

Per la rotazione dello stock viene ipotizzato un **sell-out medio di 3-4 settimane**. Una rotazione rapida permette di ridurre il capitale immobilizzato in magazzino e di reinvestire più velocemente le risorse disponibili in nuovi prodotti e riassortimenti.

Dal punto di vista della protezione dell’investimento, il progetto considera inoltre il denim come un prodotto con caratteristiche trans-stagionali, potenzialmente in grado di ridurre il rischio di obsolescenza rispetto a prodotti fortemente legati a trend di breve durata.

Viene inoltre ipotizzata una **esclusiva territoriale** per i rivenditori, finalizzata a limitare la presenza di competitor diretti nella stessa area geografica e a tutelare il posizionamento del punto vendita.

9. Smart Tools

Per rendere il processo di buying più rapido, preciso ed efficiente, il progetto prevede l'utilizzo di strumenti digitali destinati a supportare il buyer durante la selezione della collezione e la fase di inserimento dell'ordine.

La **Line Sheet Digitale** consente al buyer di accedere al catalogo tecnico interattivo della collezione attraverso i tablet presenti nello showroom. Il sistema permette di consultare le varianti colore, i diversi lavaggi del denim e le principali informazioni tecniche, tra cui composizione dei tessuti e pesi.

Il **Live Stock Check** permette inoltre di verificare in tempo reale la disponibilità dei prodotti a magazzino. Questa funzionalità risulta particolarmente utile per una proposta caratterizzata da una logica di pronto moda, poiché permette al buyer di verificare la disponibilità dei prodotti prima di inserirli nell'ordine.

Il **Lookbook e Visual Moodboard** viene concepito come uno strumento di supporto alla comunicazione del prodotto. Oltre alle immagini delle singole referenze, vengono presentate fotografie ambientate e proposte di styling in grado di comunicare il concept della stagione.

Il materiale fotografico ad alta risoluzione può inoltre essere utilizzato dal retailer per i propri canali digitali, come Instagram e TikTok, e per l'allestimento delle vetrine. Lo strumento contribuisce quindi anche al successivo sell-out del prodotto.

L'**Order Form Semplificato** permette di rendere più rapida la fase di compilazione e conferma dell'ordine. Le griglie taglie ottimizzate possono suggerire una distribuzione delle taglie coerente con i dati storici di vendita, permettendo al buyer di costruire un assortimento maggiormente equilibrato.

L'inserimento rapido dell'ordine consente infine di ridurre i margini di errore e di rendere più efficiente la trasformazione della selezione effettuata in showroom in un ordine definitivo.

Nel complesso, gli Smart Tools collegano la fase di presentazione del prodotto a quella di acquisto e di gestione successiva dell'assortimento, creando un processo maggiormente integrato tra brand, buyer e retailer.

10. Conferma dell’ordine e tempi tecnici

Al termine dell’appuntamento in showroom, la procedura prevede l’invio della conferma d’ordine digitale entro **24 ore** dalla selezione della collezione.

La conferma contiene un riepilogo dettagliato delle referenze selezionate, delle vestibilità, dei lavaggi e delle relative griglie taglie. Questo sistema consente al buyer di verificare rapidamente la correttezza dell’ordine e di ridurre il rischio di errori nella fase successiva alla selezione.

La digitalizzazione della conferma contribuisce inoltre a rendere il processo più rapido e trasparente, creando continuità tra l’attività svolta in showroom e la successiva gestione dell’ordine.

11. Finestra di consegna e Time-to-Market

Un elemento centrale della proposta riguarda la gestione del **Time-to-Market**, particolarmente importante in un settore caratterizzato da un’elevata velocità di rinnovamento dell’offerta.

Per gli ordini confermati entro il venerdì viene ipotizzata una consegna presso il punto vendita entro l’inizio del mese successivo. La gestione delle spedizioni segue inoltre un criterio cronologico di conferma dell’ordine, soprattutto in presenza di prodotti caratterizzati da una domanda elevata, come i lavaggi iconici e le proposte appartenenti alle Flash Collection.

Questa organizzazione permette di collegare la velocità del processo di buying alla disponibilità effettiva del prodotto nel punto vendita, riducendo il tempo che intercorre tra la decisione d’acquisto del retailer e la possibilità di proporre il prodotto al consumatore finale.

12. Supporto post-vendita e Sell-Out Kit

Il rapporto con il retailer prosegue anche dopo la consegna della merce attraverso un sistema di supporto post-vendita.

Il progetto prevede la realizzazione di un **Media Drive personalizzato**, contenente materiali fotografici e video professionali in formati utilizzabili sui principali canali social del punto vendita, tra cui Reel e Post. Il materiale viene messo a disposizione del retailer con l'obiettivo di facilitare la comunicazione della collezione e sostenere la visibilità dei prodotti.

A questo si aggiungono i **Visual Aid**, ovvero guide digitali per l'allestimento della vetrina e degli spazi espositivi, sviluppate in coerenza con il moodboard della stagione. In questo modo, l'identità visiva definita dal brand nello showroom può essere trasferita anche all'interno dei punti vendita multimarca.

13. Partnership continua e riassortimento

L'ultima fase riguarda il mantenimento della relazione commerciale attraverso un'attività di monitoraggio delle performance.

L'ufficio commerciale può supportare il retailer nell'analisi delle rotazioni di prodotto, individuando le referenze che registrano le migliori performance e suggerendo eventuali riassortimenti.

I prodotti con maggiore velocità di vendita vengono quindi identificati come **Best Sellers** e possono diventare oggetto di un nuovo investimento. Questo approccio permette di rendere il processo di buying dinamico: l'ordine iniziale rappresenta il punto di partenza, mentre i dati di vendita successivi consentono di correggere e ottimizzare l'assortimento.

14. Conclusioni

Il caso studio PLEASE permette di evidenziare come il lavoro del Fashion Buyer coinvolga una pluralità di decisioni tra loro interconnesse. La definizione del target costituisce il punto di partenza per la costruzione dell'assortimento, mentre la strategia di prodotto determina la distribuzione delle risorse tra le diverse categorie.

La progettazione dello showroom e del visual merchandising permette successivamente di valorizzare la collezione e di guidare il buyer nella selezione dei prodotti. L'architettura di pricing e gli indicatori finanziari consentono di valutare la sostenibilità economica dell'investimento, mentre gli Smart Tools supportano il processo attraverso l'utilizzo di informazioni tecniche, dati di stock e strumenti digitali per la gestione dell'ordine.

Il progetto mostra quindi come il fashion buying non possa essere considerato esclusivamente un'attività legata alla scelta estetica dei prodotti, ma debba essere interpretato come un processo strategico che integra analisi del mercato, prodotto, merchandising, pricing, gestione finanziaria, tecnologia e relazione commerciale.

Nel caso di PLEASE, la centralità del denim viene utilizzata come elemento attorno al quale costruire un assortimento più ampio e orientato al total look. Il ruolo del buyer consiste nel mantenere un equilibrio tra identità del brand, esigenze del target, potenziale commerciale dei prodotti e sostenibilità economica dell'investimento.

Il progetto evidenzia infine come lo showroom possa evolvere da semplice spazio espositivo a vero e proprio strumento di business, nel quale prodotto, esperienza, tecnologia e relazione commerciale contribuiscono insieme alla costruzione dell'ordine e allo sviluppo del sell-out.

Sitografia

- PLEASE, sito ufficiale del brand e informazioni relative alla collezione e all'identità del marchio. https://www.pleasefashion.com/it/it?srsltid=AfmBOorIk9PUTM-d9KRHrzlYMsf00MaP7oNiYThrm49vhsxlODu4y77L
- Gruppo Imperial, informazioni istituzionali relative al gruppo e ai brand appartenenti al portafoglio aziendale. https://www.imperialfashion.com/it/it/company?srsltid=AfmBOoqykwq71RiYSYgsNVFHThTbvBGejFVYYkzZMICNZMMLcyo61PuY
- FrancoAngeli, *Il Fashion Buying nel Retail Multi Brand*, materiale utilizzato come riferimento per la definizione e l'inquadramento della figura del Fashion Buyer e delle dinamiche del fashion buying. https://static.francoangeli.it/fa-contenuti/area_pdfdemo/1060.352_demo.pdf