



**UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI PADOVA**

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI**

**"MARCO FANNO"**

**Corso di Laurea Magistrale in Economia Internazionale**

**Distribution channels of luxury fashion brands in  
Chinese market: A new strategy on digital  
business.**

**RETORE: Prof. MAURO GIACOMAZZI**

**LAUREANDO: SIMIN YANG**

**MATRICOLA:1055354**

**ANNO ACADEMICO 2016-2017**

# Prefazione

Negli ultimi anni, in alcune parti del mercato cinese, la vendita dei beni di lusso non è risultata poi così ottimista. Questo genere di mercato sta ora iniziando a crescere lentamente.

Non molti anni fa, le compagnie del lusso collaborarono con intermediari per aprire il mercato cinese. Dopo pochi anni queste compagnie riuscirono ad avere successo in Cina. Quest'ultima è stata un membro del WTO (Organizzazione mondiale del commercio), la quale ha portato un mercato più accessibile per le compagnie straniere. Molti brand di lusso iniziarono a riacquistare il diritto di operare e distribuire attraverso canali diretti in Cina.

Sempre più brand di lusso entrarono in Cina. Con lo sviluppo di internet questi brand iniziarono ad affrontare una nuova sfida contro il digital business. L'E-business è un argomento delicato nell'era informatica. Con un e-business sempre più in crescita, il mercato cinese è diventato più complicato per i brand di lusso. Come distribuire online e come prendere una strada vincente sul mercato nel mondo digitale, sono i nuovi problemi da affrontare per i brand di lusso.

Detto ciò, molti commercianti del lusso iniziarono a prestare attenzione alle proprie strategie di mercato.

I mercati unici, come i canali in-store o off-store, non sono stati capaci di andare in contro ai bisogni del mercato. Sempre più distributori del lusso iniziarono ad assumere Omni-channel, il quale può provvedere alla distribuzione sui canali. Incominciarono a prestare attenzione al potere dei network. I social media portarono la distribuzione dei brand di lusso. Con la collaborazione di canali online e offline, questi brand porteranno a una nuova esperienza e un nuovo modello di comunicazione anche grazie ai consumatori.

Questa tesi inizierà con l'introduzione del mercato di lusso in Cina e i principali canali di distribuzione del lusso in questo paese, per capire come questo genere di brand viene venduto nel mercato generale.

Lo sviluppo dei canali di distribuzione è una parte molto importante per il lusso al fine di poter vendere i propri prodotti in Cina. Il panorama del mercato di lusso ci aiuta a capire come funziona il Macro mercato in Cina, che potrebbe influenzare le decisioni dei principali brand.

Nella seconda parte verrà introdotta la strategia digitale dei brand presi in analisi e come operano online. I brand di lusso iniziano a concentrarsi sulla forza dei social media, e operare in Omni-channel sarà la prossima strategia di questi brand.

Infine verrà utilizzato qualche caso per descrivere il modo in cui operano online questi marchi. Coloro che acquistano in Cina hanno una particolare preferenza nell'utilizzare i canali di lusso utilizzando Haitao e Daigou, due figure che verranno introdotte per capire il comportamento dei clienti del lusso in Cina.

**Parole chiave:** canali di distribuzione, social media, Omni-channel

# Indice

## **Prima parte:** Introduzione

- 1.1 Definizione dei beni di lusso
- 1.2 Definizione di e-business
- 1.3 I brand di lusso nell'e-business

## **Parte due:** Background

- 2.1 Panorama generale sui rivenditori del lusso
- 2.2 I rivenditori del lusso in Cina
  - 2.21 Lo sviluppo dei rivenditori in Cina
  - 2.22 Il lusso in Cina
  - 2.23 Il mercato online in Cina
- 2.3 I clienti del lusso in Cina
  - 2.31 Le categorie dei clienti del lusso in Cina
  - 2.33 Le abitudini dei clienti del lusso in Cina

## **Parte tre:** Strategie di distribuzione attraverso i canali dei brand di lusso

- 3.1 Definizione dei canali di distribuzione
  - 3.11 Categorie di distribuzione dei brand di lusso
  - 3.21 Le strategie dei canali dei brand di lusso in Cina
- 3.2 Strategie dei canali digitali dei brand di lusso
  - 3.21 Le ragioni per essere digitale
  - 3.22 Omni-channel è la prossima scelta dei brand di lusso
  - 3.23 La potenza dei social media

## **Parte quattro:** Studiare il caso

#### 4.1 Studiare il caso 1: I canali principali di shopping online di lusso in Cina:

##### Daigou

4.11 'I clienti speciali' per i brand di lusso

4.12 Haitao vs Daigou

4.13 Ragioni per comprare dai Daigou

4.14 I rapporti tra i Daigou e i brand di lusso

#### 4.2 Caso 2: YOOX

4.21 Introduzione a YOOX

4.22 La strategia di Omni-channel di YOOX

4.23 YOOX in Cina

### **Parte cinque: Conclusioni**

### **Reference**

### **Web Recourses**

# Introduzione

## Definizione dei beni di lusso

Cos'è il lusso?

Prima di dare una definizione di beni di lusso, dobbiamo capire il comportamento dei clienti. Nella micro economia, per analizzare la domanda e l'offerta sul mercato, possiamo utilizzare la gerarchia dei bisogni di Maslow in modo tale da comprendere i bisogni dei consumatori e trovare il prodotto migliore sul mercato. Maslow usa una piramide per rappresentare le motivazioni dell'essere umano, che include sei soggetti ' fisiologia, 'sicurezza, 'appartenenza' e 'amore', 'stima' e 'autorealizzazione' (Wikipedia)<sup>1</sup>. I bisogni fisiologici includono le necessità basiche degli esseri umani per sopravvivere, come l'aria, i vestiti, il cibo e una casa. Dopo che i bisogni fisici e la sicurezza sono stati soddisfatti, i consumatori inizieranno a richiedere un livello più alto.

Nel dizionario del business, un bene di lusso viene definito come un prodotto il quale non è necessario ma che tende a rendere la vita più piacevole per il consumatore<sup>2</sup>. Nel libro 'elite China', Pierre Xiao Lu ha anche menzionato il criterio dei prodotti di lusso in Cina, che includono: Una qualità eccellente, un prezzo molto alto, unicità/rarità, valore emotivo ed estetico, una storia del brand e un'eredità e qualcosa di non essenziale<sup>3</sup>. L'essere esclusivo ha avuto un ruolo centrale per i beni di lusso e Le compagnie di lusso tendono a distinguere i loro prodotti dai beni di massa (BGC 2010)<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Maslow's hierarchy of needs. [https://en.wikipedia.org/wiki/Maslow%27s\\_hierarchy\\_of\\_needs](https://en.wikipedia.org/wiki/Maslow%27s_hierarchy_of_needs)

<sup>2</sup> <http://www.businessdictionary.com/definition/luxury-goods.html>

<sup>3</sup> Pierre Xiao Lu (2008). *Elite China: Luxury Consumer Behavior in China*. John Wiley & Sons

<sup>4</sup> BCG: The Boston Consulting Company

Quindi i beni di lusso non sono necessari per la vita quotidiana delle persone che spesso riescono a trovare alternative più economiche ma dall'altro lato, i beni di lusso potrebbero soddisfare i bisogni primari delle persone.

I brand di lusso hanno sempre delle storie bellissime e sono coinvolti in attività culturali per comunicare ai loro clienti, in modo che vengano attratti da queste piccole cose. Come dice Torsten Muller-Otvos, il capo esecutivo ufficiale del Rolls-Royce Motor Cars ' In this kind of segment you are not selling metal, you are selling dreams', e 'you need also to create a certain romanticism or romantic atmosphere around the brand'<sup>5</sup>.

I brand di lusso sono anche i principali esempi nelle industrie del fashion. Molti dei design classici del fashion vengono dai brand di lusso. Come le solite Flap Bag di Chanel e le Neverfull di Louis Vuitton, molti brand fanno dei prodotti simili in stile e design come tributi ai brand principali. Per distinguersi da questi brand minori i marchi di lusso solitamente fanno loghi ufficiali per distinguersi.

I clienti tendono a collegare prezzi alti e qualità alta insieme. Allo stesso tempo, i consumatori collegano l'alto potere di vendita e l'essere ricchi insieme. Diversamente, con i beni di prima necessità, i beni di lusso con un prezzo elevato vengono comprati da chi ha più soldi e appartiene a una classe più alta. Usando i beni di lusso, i consumatori più assidui possono distinguersi dalle altre persone. Questi beni vengono spesso disegnati da persone famose, che riprendono il gusto artistico dei consumatori.

Nella cultura cinese, le persone sono molto preoccupate dalla percezione che c'è dall'estero su di loro<sup>6</sup> (Erica Cobellini, Stefania Saviolo 2014). Pensano che il look esterno sia un riflesso della definizione sociale di identità. Camminando nell'high-end shopping mall o lungo la strada , è molto facile trovare qualche cinese che passeggia con buste di brand di lusso. Al giorno d'oggi, in Cina è diventato un simbolo di benessere e uno status sociale.

---

<sup>5</sup> <http://www.bbc.com/news/business-40592986>

<sup>6</sup> Erica Cobellini, Stefania Saviolo (2014) managing fashion and luxury companies. Nuovo Istituto d'Arti Grafiche. P87

## La definizione di e-business

Negli ultimi tempi, le persone non si possono connettere a internet solo con il Pc ma anche con gli smartphone. È tanto facile trovare una rete WIFI sulla strada, e ciò consente alle persone di connettersi online in ogni momento, ovunque. La veloce globalizzazione rende possibile lo sviluppo e l'espansione dell'economia su internet<sup>7</sup> (Ilan Alon, Eugene Jaffe, Christiane Prange, Donata Vianelli 2012). Grazie alla diffusione di internet, lo shopping online entra a far parte della vita quotidiana.

E-business può essere definito com 'buying and selling of products and services over the internet' (Pingali Venugopal. 2002)<sup>8</sup>. L'E-business può provvedere in alcune tecnologie come *mobile commerce*, *supply chain management*, *Internet marketing*, *online transaction processing*, *electronic data interchange (EDI)*, *inventory management systems*, and *automated data collection systems*<sup>9</sup> (Wikipedia).

L'E-business include quattro categorie principali: B2B, B2C, C2B e C2C

- B2B: Business to business. È un modello di marketing che include una situazione in cui una compagnia fa business con un'altra compagnia. Esempi come ALI BABA e ECVV.com. Le compagnie possono trovare partners su queste piattaforme per costruire relazioni commerciali.
- B2C: Business to Consumer. È un modello di marketing che funziona come una transazione commerciale tra il rivenditore e il cliente. B2C è il modello più conosciuto nell'e-business. Amazon.com e YOOX.com sono delle compagnie B2C molto conosciute.

---

<sup>7</sup> Ilan Alon, Eugene Jaffe, Christiane Prange, Donata Vianelli (2012). Global Marketing: Contemporary Theory, Practice, and Cases. McGraw-Hill/Irwin. P40

<sup>8</sup> Pingali Venugopal (2002) Marketing Channel Management: A Customer-Centric Approach SAGE Publications Pvt. Ltd; 1 edition. p102

<sup>9</sup> E-commerce. Wikipedia. <https://en.wikipedia.org/wiki/E-commerce>

- C2B: Consumer to Business. È un modello di marketing dove il cliente sceglie una compagnia come partner (Andreas Rivera. 2017)<sup>10</sup>.
- C2C: consumer to consumer. C2C è un modello di marketing che rende disponibile ai consumatori una piattaforma online per vendere beni o offrire servizi gli uni agli altri. La piattaforma online include un forum, la piattaforma e-business e un social network. Le persone possono entrare su queste piattaforme online, come Taobao, per realizzare i loro business individuali.

Tuttavia al momento in Cina, un nuovo e particolare e-business è emerso: O2O.

O2O è l'acronimo di offline to online/online to offline (Wayne Duggan 2015)<sup>11</sup>. Nell'era digitale l'innovazione del mercato online porta molti rivenditori tradizionali da offline a online. Qualche commerciante tradizionale come i ristoratori o barbieri hanno difficoltà a portare i loro prodotti online, ma ciò non significa che non possano usare questi canali per provvedere al loro business. Possono usare i social media per comunicare con i clienti e provvedere sconti online per il negozio che è offline. Detto questo, possiamo dedurre che è più proficua l'interazione online/offline dell'O2O per avere più risorse.

---

<sup>10</sup> Andreas Rivera (2017). What is E-Commerce?  
<http://www.businessnewsdaily.com/4872-what-is-e-commerce.html>

<sup>11</sup> Wayne Duggan (2015). What does O2O Mean for The Future of E-Commerce?  
<https://finance.yahoo.com/news/does-o2o-mean-future-e-233503739.html>

## **I brand di lusso nell'e-business**

Internet va oltre al tempo globale e le distanze e rimuove molte barriere di comunicazione con i clienti, distrugge la geografia, i fusi orari, i luoghi e l'ambiente aziendale (Ilan Alon, Eugene Jaffe, Christiane Prange, Donata Vianelli 2012). L'e-business distrugge i limiti geografici, che non vengono coperti dai rivenditori. La distanza tra i clienti locali e il mercato internazionale è stata ridotta dall'e-business. Le persone possono facilmente comprare prodotti che si trovano in altre aree geografiche. E rende anche possibile al consumatore di comprare un prodotto in qualsiasi momento anche quando magari un negozio sarebbe chiuso.

L'e-business rivoluziona il modo di acquisire informazioni da parte del consumatore sui servizi e i prodotti offerti in maniera globale. Il cliente può facilmente confrontare i prezzi da ogni parte del mondo con i prezzi che trova nel suo paese per trovare il prezzo migliore. Può rendere il prodotto facilmente raggiungibile e molti brand mettono il loro prezzo sul sito ufficiale. Come nel caso di Louis Vuitton, per trovare lo stesso singolo prodotto in diversi mercati con diversi prezzi ci basta semplicemente cliccare su 'cambia regione'. Dopo che cambia la valuta, il cliente può facilmente sapere se il prezzo è più conveniente. L'e-business porta più scelta all'acquirente che troverà facile trovare un prezzo minore anche solo cambiando sito.

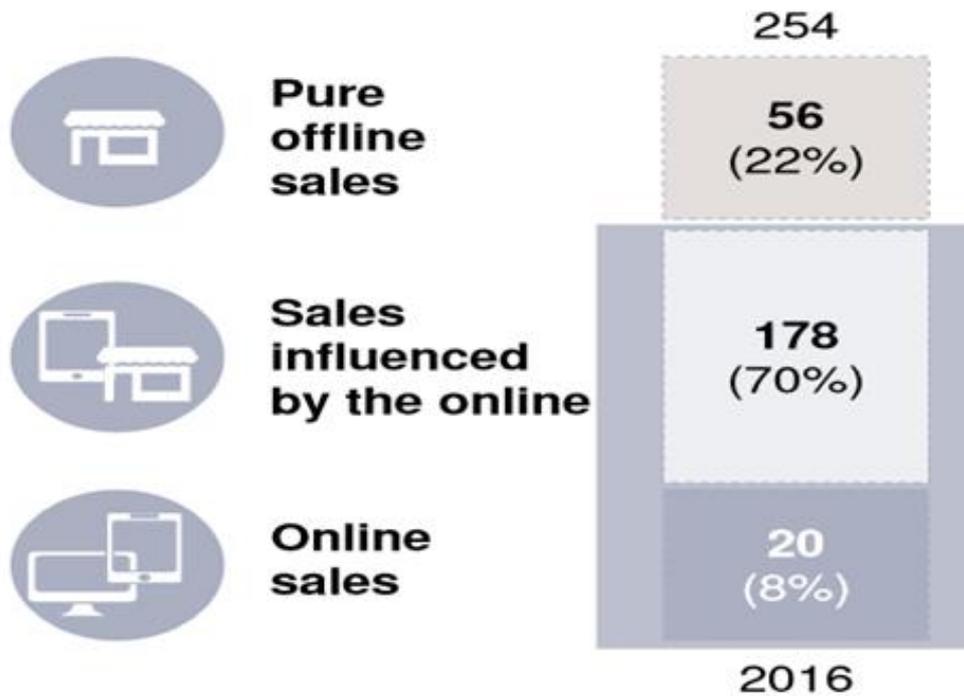
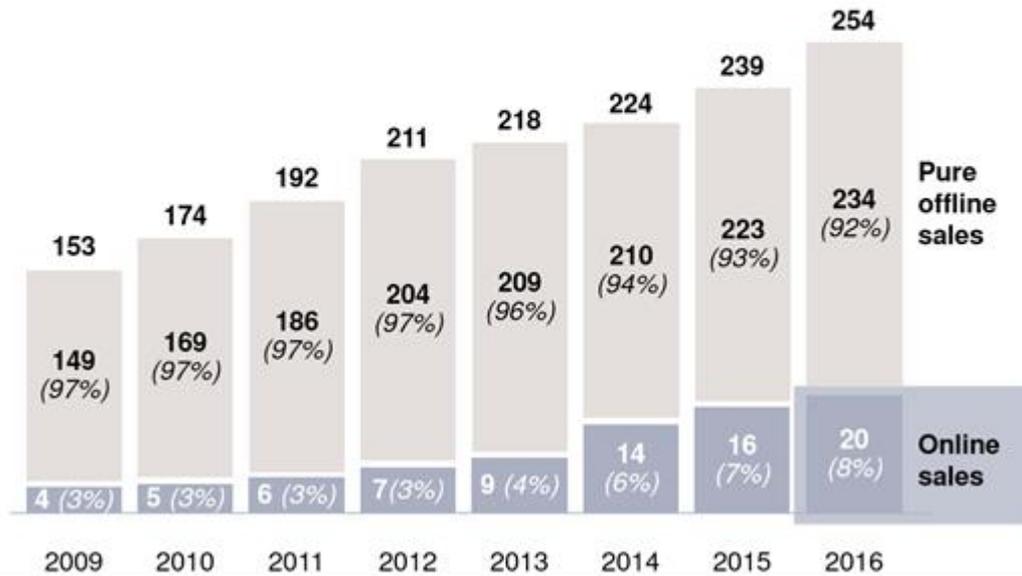
L'e-shop portano una scelta di prezzo più vasta al consumatore. Rendono i prezzi trasparenti, dato che qualche cliente confronta i prezzi tra online e offline prima di fare l'acquisto, anche se magari finiscono per comprare l'articolo in negozio (KPMG 2016)<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> KPMG: KPMG International Cooperative. China's connected consumers 2016.

# Online: 8% of total personal luxury market in 2016

Sales of personal luxury goods<sup>1</sup>, € billions



<sup>1</sup> Apparel, Footwear, Accessories, Jewelry & Watches, Leather Goods, Beauty & Perfumes  
 SOURCE: Euromonitor; Forrester; companies' Annual Report; McKinsey & Company

Sources from McKinsey company

([https://altagamma.it/media/source/20170525\\_DLE%202017\\_Shareablepres\\_1.pdf](https://altagamma.it/media/source/20170525_DLE%202017_Shareablepres_1.pdf))

C'è da dire che il mondo digitale ha influenzato il nostro modo di vedere i prodotti di lusso e sempre più clienti possono ora connettersi a internet con i telefoni o i pad.

Dai grafici sovrastanti, l'8 percento dei consumatori dei beni di lusso sono stati effettuati nel 2016, e il 78 percento delle vendite sono state influenzate dal digitale. Solo un 22 percento dei consumatori comprano beni di lusso al negozio senza nessuna previa informazione su internet.

In Cina viene usata una parola per questo: YAN JIAN WEI SHI che vuol dire 'vedere è credere'. Prima di tutto il cliente non si fida troppo del mercato online per acquistare i prodotti, perché nei negozi online non possono toccare e vedere fisicamente il prodotto. Gli E-retailer possono mettere qualche foto del prodotto e la descrizione e se il cliente non ha molta conoscenza del brand o di ciò che sta per comprare potrebbe esitare.

Per le compagnie di lusso, non esitano ad iscriversi al canale specialmente se sono negozi multibrand online. Pensano che solo nei negozi fisici possono avere un servizio personalizzato e toccare i prodotti.

'These again are the old rules', sottolinea Ariel Adams nell'articolo 'Luxury Consumers Value Products, Not Buying Experiences'<sup>13</sup>. Dice inoltre che il cliente che compra beni di lusso al giorno d'oggi dà più valore al costo del prodotto rispetto all'esperienza fisica o al negozio stesso. I clienti di lusso vogliono trovare un modello più conveniente e l'esperienza del prodotto vale più del servizio.

Ma oggi. Con lo sviluppo rapido di internet, il mercato digitale è diventato parte integrante nella vita delle persone. Specialmente nell'online retail market, che rende sempre un'esperienza di shopping più facile ed economica. I brand di lusso devono accogliere questo cambiamento nel mondo e iniziare prender parte nell'Omni-channel. La strategia digitale è diventata una parte molto importante per i brand di lusso, che

---

<sup>13</sup> Ariel Adams (2013). Luxury Consumers Value Products, Not Buying Experiences  
<https://www.forbes.com/sites/arieladams/2013/05/23/luxury-consumers-value-products-not-buying-experiences/#7813ce4d4fe5>

include distribuire i prodotti online e comunicare con i clienti. Questo è il motivo principale per cui ho voluto scrivere questa tesi.

# Background

## Panorama generale sui rivenditori del lusso

Se diamo uno sguardo al mercato generale, il mercato del lusso si è posizionato in una crescita stabile nel 2016. Anche se il potere d'acquisto è andato sempre più in declino negli ultimi anni, con BAIN & COMPANY<sup>14</sup> possiamo evincere che la crescita del mercato nel 2016 è il 4 per cento su 1.08 trilioni di euro nella vendita generale. Le 100 compagnie di lusso maggiori generano vendite da 2.1 bilioni di dollari americani<sup>15</sup> (Deloitte 2017).

Altri dati arrivano dal BGC 'the true-luxury global consumer insight', che ha pubblicato con la compagnia molto nota di ricerca sul mercato italiano, Altagramma. Dal 2009, la vendita globale del lusso cresce anno dopo anno, fino ad aver raggiunto 860 bilioni di Dollari nel 2016. Il mercato del lusso di beni personali ha raggiunto i 318 bilioni di Dollari. Le scarpe specialmente sono le protagoniste di questa ultima categoria, infatti occupano il 40 per cento dei beni acquistati.

Ciononostante in Europa il mercato del lusso ha subito un ribaltamento negli ultimi anni, sparendo pian piano. Il consumatore in generale presta maggiore attenzione ai modelli principali. Nei paesi dell'America Latina, le persone preferiscono comprare brand di lusso più accessibili come Michael Kors<sup>16</sup> (Deloitte 2016). Mercati emergenti come quello cinese, Russo e degli Emirati Arabi, sono ancora in crescita. Il potere di acquisto è aumentato in questi paesi del 70 per cento, seguito da un 53 per cento dell'Europa, US e Giappone (Deloitte 2017).

---

<sup>14</sup> Claudia D'Arpizio, Federica Levato, Daniele Zito, Marc-André Kamel and Joëlle de Montgolfier (2016). Luxury Goods Worldwide Market Study, Fall-Winter 2016. Bain report.

<sup>15</sup> Deloitte (2017). Global Powers of Luxury Goods 2017: The new luxury customer. Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

<sup>16</sup> Deloitte (2016). Global Powers of Luxury Goods 2017: Disciplined innovation. Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

## **I rivenditori del lusso in Cina**

Basandoci sui dati del ‘the 2017 global retail development index’<sup>17</sup> pubblicato dal ATKearney, si evince che i mercati emergenti sono ancora concentrati sui rivenditori globali. Il maggiore mercato di vendita si trova nei paesi asiatici, e la Cina è situata al vertice.

### **Lo sviluppo dei rivenditori in Cina**

Prima di entrare in Cina le compagnie del lusso hanno bisogno di comprendere il mercato cinese. Nel libro ‘global marketing’, quando le compagnie sono pronte per entrare in un mercato estero ancora estraneo, possono passare attraverso la struttura PESTEL per analizzare i punti chiave dello sviluppo del mercato preso in considerazione.

Da quando è avvenuta la nuova riforma e l’apertura in Cina, l’economia ha mantenuto una crescita costante. Negli ultimi anni però, mentre l’economia globale sta lentamente recedendo, l’economia cinese aumenta con una crescita del 6.9 percento secondo i dati del 2015<sup>18</sup>. Dopo 15 anni di negoziazioni, la Cina è ufficialmente diventata membro della WTO. Nel 2004, il ministro del commercio della RPC pubblica le ‘measures for the Administration on Foreign Investment in Commercial Fields’, che permette agli investitori stranieri di stabilire imprese di rivendita in Cina senza alcuna barriera geografica o limitazione (USCBC)<sup>19</sup>. Questo vuol dire che la Cina si è completamente aperta al mercato di vendita internazionale.

I metodi utilizzati dai mercati più influenti porteranno qualche problema sulle decisioni da prendere per entrare all’interno di essi. La costruzione del mercato libero, tasse e il

---

<sup>17</sup> ATKearney (2017). The 2017 Global Retail Development Index: The age of focus. A.T. Kearney.

<sup>18</sup> Minister of Foreign Affairs of the People’s Republic of China (2016). 中国经济发展现状、前景及中西合作新机遇.

<sup>19</sup> USCBC (May 1, 2010). Understanding China’s Retail Market. China Business Review.

sistema in cui si opera influenzano la scelta del paese<sup>20</sup> (Giorgio Barba Navetti, Anthony Venables, Frank Barry 2004).

Nel 2013, Shanghai è stata la prima 'China pilot free trade zone' all'interno della Cina. Dopo 2 anni, Guangdong, Tianjin e Fujian la seguirono. Queste città sono speciali nella scena del mercato libero, che offre un servizio finanziario professionale per promuovere gli investimenti stranieri e il mercato internazionale.

La cultura del lusso proviene dall'Europa, gli Stati Uniti d'America e altri paesi più sviluppati. Questa cultura è stata distribuita ai paesi emergenti grazie al processo di globalizzazione. Come sappiamo, la Cina è la seconda più grande economia. Grazie alla velocità di questa economia emergente, i gruppi più ricchi sono emersi più rapidamente. Gli householders diventano sempre più ricchi all'interno delle middle class cinesi che stanno diventando sempre più forti. Una crescita economica ha portato più potere d'acquisto e al momento la Cina ha il maggiore mercato del lusso.

## **Il lusso in Cina**

Il lusso entra in Cina nel 1990. Queste compagnie per prime iniziano a prender piede nelle first-tier cities, siccome queste città erano più aperte e avevano un'economia più prominente e i cittadini avevano un potere d'acquisto con una più ampia conoscenza dei brand. Data questo sviluppo ha occupato sempre più posizioni all'interno del mercato (second line, three and four...).

I brand più prestigiosi non vogliono perdere un mercato così importante come quello cinese che ha un grande potenziale di acquisto. Non solo la Cina è il paese con la più vasta popolazione al mondo, ma anche l'affluenza maggiore di consumatori che vogliono spendere soldi per comprare più beni di lusso. Basandoci sulla ricerca di McKinsey Company, circa 7.6 milioni di cinesi householders hanno acquistato beni di

---

<sup>20</sup> Giorgio Barba Navaretti, Anthony Venables, Frank Barry (2004). Multinational firms in the world economy. Business & Economics. Chapter 10.

lusso nel 2016<sup>21</sup>. La stima annuale del consumo personale di beni di lusso ha raggiunto 71.000 yuan, questo numero corrisponde al doppio rispetto ai consumi di householders italiani e francesi messi insieme. Tra tutti la Cina è diventata il paese guida della crescita del mercato del lusso. I consumatori cinesi hanno speso più di 500 bilioni di yuan per acquistare beni di lusso, il quale equivale a contribuire circa a un terzo del mercato globale.

Dal 1990, le attività del business nei brand di lusso sta principalmente nelle first-tier cities in Cina. Facendo un paragone con altri paesi, le first-tier cities hanno un mercato più aperto e un'economia più prominente con una popolazione che ha un potere di acquisto più alto. Dopo aver accumulato una certa esperienza, queste compagnie iniziano ad espandere i loro business in altre città.

Nel 2005, Luis Vuitton aveva solo 5 negozi in Cina. Ma nel 2010, il numero è salito già a 36 in 29 città cinesi. Altri brand come Gucci, hanno aperto 39 negozi nel 2010, quando nel 2006 ne aveva solo 6<sup>22</sup> (Mckinsey 2011).

I beni di lusso in Cina nelle classi più alte vengono utilizzati principalmente per fare regali. Ma attualmente il governo cinese ha influenzato parecchio la vendita di beni di lusso anche con l'anty-corruption policy. Dopo che il governo Cinese ha iniziato una lotta anticorruzione, l'acquisto di beni di lusso è diminuito dal 31 al 30 per cento nel 2016<sup>23</sup> (BAIN&COMPANY 2016)

Un altro fattore controllato dal governo cinese che limita i cittadini nell'acquisto di beni internazionali incoraggiando le transazioni domestiche. Il mercato cinese ha implementato un nuovo sistema di tassazione sulle importazioni.

Nel mercato oltre oceano (includendo Hong Kong, Macao, e Tai Wan), la crescita dell'acquisizione dei beni di lusso anno dopo anno è passata dal 16 per cento a un -2 per cento. Nel mercato oltre oceano, la vendita di beni di lusso è cresciuta nel mercato

---

<sup>21</sup> Lambert Bu, Benjamin Durand-Servoingt, Aimee Kim, and Naomi Yamakawa (2017). Chinese luxury consumers: More global, more demanding, still spending. McKinsey & Company.

<sup>22</sup> McKinsey (2011). McKinsey Consumer & Shopper Insights: 崛起的中国奢侈品市场. McKinsey & Company.

<sup>23</sup> Claudia D'Arpizio, Federica Levato, Daniele Zito, Marc-André Kamel and Joëlle de Montgolfier (2016). Luxury Goods Worldwide Market Study, Fall-Winter 2016. Bain Report.

domestico da un meno 2 percento (circa 113 bilioni di RMB. In euro circa 15 bilioni, con un cambio di valuta di 7.5) nel 2015 è diventato un 4 percento nel 2016 (BAIN & COMPANY 2016). Ma a lungo termine, le vendite di lusso in Cina tenderanno a stabilizzarsi. I prodotti di lusso in Cina incominciano a passare da regali a acquisti personali. La crescita continua della middle class avrà sempre più potere d'acquisto.

## Il mercato online in Cina

Con una maggiore connessione a internet, i canali digitali danno ai consumatori metodi più facili per fare shopping online. Possono avere maggiori informazioni da internet, quindi anche con i social network, e condividere le proprie idee con gli amici. I telefonini non solo sono diventati un metodo di comunicazione, ma giocano anche una moltitudine di altri ruoli indipendenti.

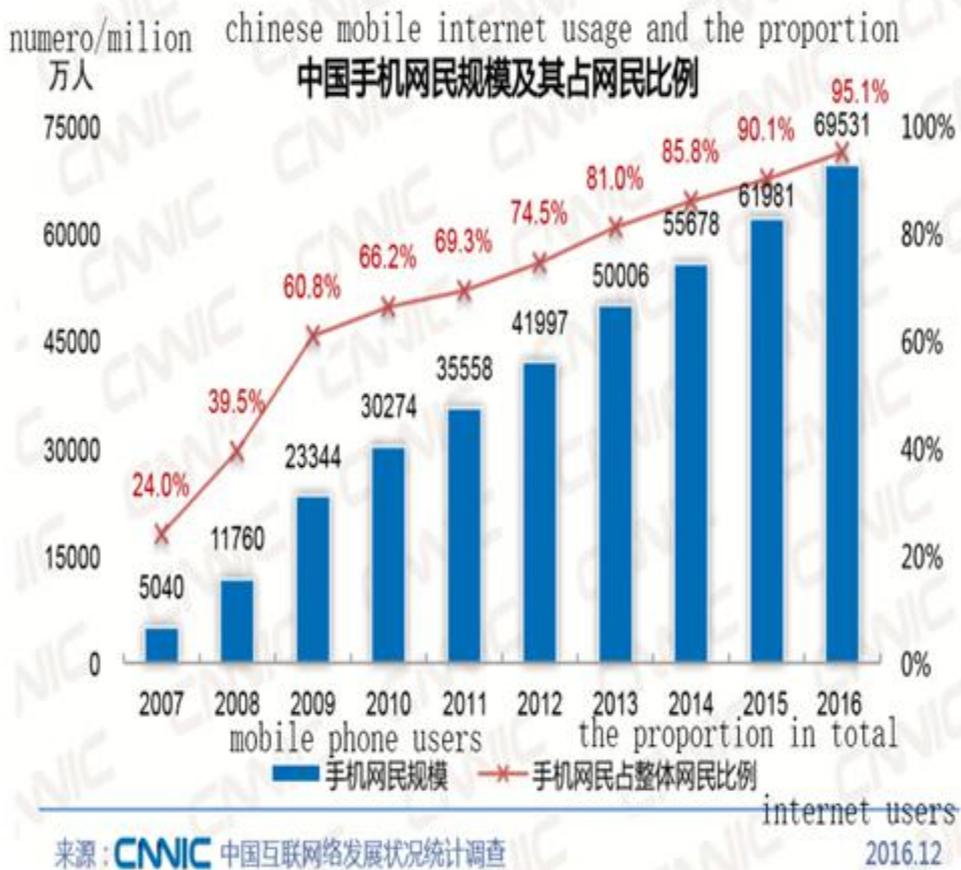
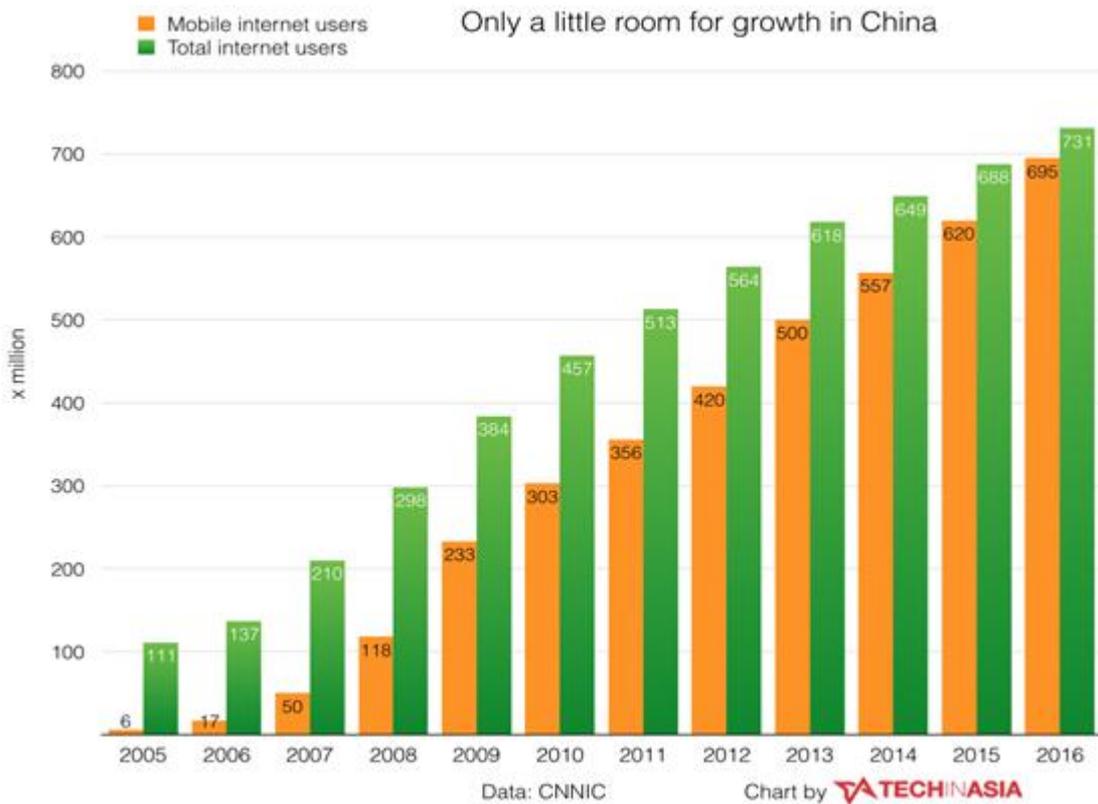
Prima di tutto, l'uso di internet è cresciuto in Cina. Come ben sappiamo, essendo un mercato emergente con un ampio numero di persone, recentemente, con la crescita economica anche internet ha raggiunto una posizione importante.

Secondo il report '39th meeting report on the internet' di CNNIC<sup>24</sup> pubblicato nel Gennaio 2017, ci sono 731 milioni di utenti in più rispetto al Dicembre 2016, con un incremento del 42,99 milioni di utenti lo scorso anno. Ma nel 2005, il numero degli utenti in Cina è di soli 111 milioni. Gli utenti cinesi crescono anno dopo anno, ora metà della Cina usa internet.

Inoltre, il numero di coloro che usano internet sul telefono cresce velocemente. Il CNNIC rappresenta la crescita degli utenti che usano internet sul telefonino. Prima della fine del 2016, il numero degli utenti cinesi ha raggiunto i 695 milioni. Grazie alla popolarità dei telefonini, anche l'uso di internet su di essi sta crescendo parecchio rispetto a 10 anni fa (circa 6 milioni nel 2015). TECHINASIA ([www.teChinasia.com](http://www.teChinasia.com)) usa questi dati per creare una classifica, in modo tale da poter osservare la crescita di questi utenti anno dopo anno.

---

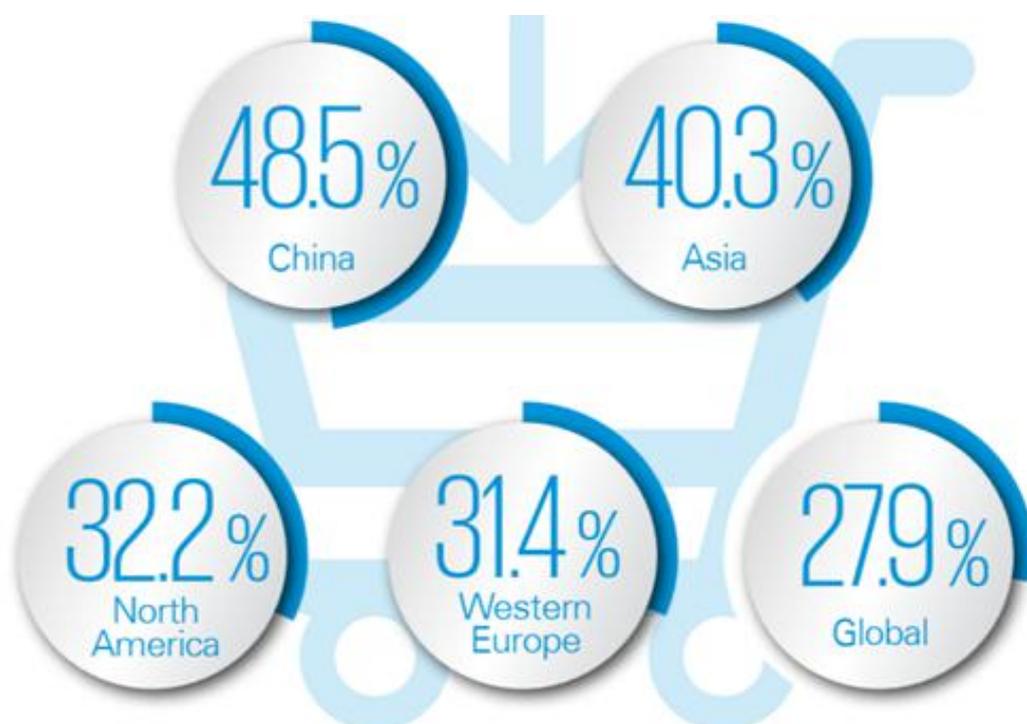
<sup>24</sup> CNNIC: CHINA INTERNET NETWORK INFORMATION CENTER



Source from CNNIC: Chinese mobile internet users and the proportion

La differenza con gli utenti di PC o Laptop, è che con il telefono puoi sempre e ovunque navigare su internet. La compagnia telecom cinese hanno investito parecchio nell'espansione della telecomunicazione e il 4G network ha iniziato ad espandersi sempre di più in Cina. Basandoci sul report di Deloitte '2016 德勤中国移动消费者调研'<sup>25</sup>, gli utenti del 4G sono cresciuti dal 26 percento all'87 percento. Il conto di internet online diventa sempre più economico in Cina e la convenienza di avere un telefono fa passare molti utenti dal PC al cellulare. La proporzione degli utenti di internet è incrementata dal 35 percento al 44 percento nel 2016.

La crescita degli utenti di internet corrisponde ad un 74 percento nel mercato degli USA e del 74.6 percento nel mercato UK (KPMG 2016). In Cina, l'uso di internet è cresciuto dal 90,1 percento alla fine del 2015 al 95,1 percento alla fine del 2016 (CNNIC). Questo vuol dire che ora in Cina il cellulare è parte integrante della vita dei cittadini.



Source: KPMG Survey analysis, 2016

Source from: KPMG

<sup>25</sup> Deloitte (2016). 2016 德勤中国移动消费者调研: 解密移动消费者的套路. Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Anche se lo sviluppo dell'economia globale è instabile negli ultimi anni, il mercato delle vendite online è costantemente in crescita negli ultimi anni, guidato dalla crescita costante dell'espansione di internet. Nel grafico, possiamo vedere i dati dal KPMG che mostra il potere d'acquisto dei consumatori online. Gli acquisti online mensili globali medi raggiungono un 27.9 per cento, che in Cina ha raggiunto circa la metà (48.5 per cento). Questi dati sono più alti della media del 40.3 per cento in Asia, che è anche più alto di Europa (31,4 per cento) e in Nord America (32.2 per cento).

## **I clienti del lusso in Cina**

Con lo sviluppo del paese, la popolazione cinese inizia a diventare sempre più ricca. Il numero di persone benestanti ha già raggiunto 13,88 milioni alla fine di 2014.

Basandoci sull'articolo di MCKinsey 'Mapping China's middle class'<sup>26</sup>, La middle class cinese è sempre più in crescita, e loro diventeranno il gruppo con più potere di acquisto nella prossima decade. Questo articolo definisce la middle class come una famiglia con un'entrata annuale da 106,000 a 229,000 RMB. Stimano che circa un 54 per cento di householder diventeranno middle class nel 2020, e occuperanno circa il 56 per cento dei consumi (Dominic Baton, Yougang Chen, e Amy Jin 2013). E i consumatori di lusso al momento sono i giovani. Perché le persone giovani sono facilmente influenzate dai fashion blogger, i le star dei film o amici. Vogliono seguire le mode e comprare beni lusso.

Capire il target dei consumatori è importante per l'azienda per capire come ragionano i clienti.

### **Le categorie dei clienti del lusso in Cina**

Nel libro 'Elite China', l'autore Pierre Xiao Lu divide i consumatori del lusso cinese in quattro categorie: Luxury lovers, luxury followers, luxury intellectuals e luxury laggards.

Le abitudini dei primi due tipi di clienti verranno influenzate maggiormente dal mondo esterno. Luxury lovers e luxury followers attraverso i beni di lusso ottengono l'attenzione degli altri. Sono degli ammiratori dei brand di lusso e vengono influenzati dalla storia del brand e dal design. Possono anche venire influenzati dagli amanti del

---

<sup>26</sup> Dominic Barton, Yougang Chen, and Amy Jin (2013). Mapping China's middle class. McKinsey & Company.

logo. Seguiranno anche le attività dei brand di lusso attraverso vari canali commerciali come le riviste high-end, advertising, fashion shows e social media. 爆款 (bao kuan), che vuol dire ‘must have items’ sono sempre concentrati sui beni di lusso.

I luxury intellectuals e luxury laggards prestano più attenzione alla funzionalità e comodità. Preferiscono definire i beni di lusso come ‘timeless and well ground on the past’ (Erica Cobellini, Stefania Saviolo 2014). A differenza dei luxury followers, i luxury laggards vogliono comprare maggiormente lo stile classico. Passeranno attraverso i beni di lusso per mostrare il loro benessere e il loro status. Infatti, questi due tipi di consumatori del lusso non badano alle promozioni nei prodotti che comprano. Il valore dei prodotti di lusso stesso è il punto principale per incoraggiare i luxury intellectuals e luxury laggards a comprare.

### **Le abitudini dei clienti del lusso in Cina**

La prima abitudine dei clienti di lusso in Cina è quella di comprare all'estero.

Ai giorni d'oggi, l'economia entra nell'era della globalizzazione. La gente può andare all'estero tanto facilmente. Allo stesso tempo, sempre più persone scelgono di viaggiare all'estero, rendendo lo shopping un'azione fondamentale per incrementare il valore del turismo. I negozi tax-free all'aeroporto e gli outlet mall sono dei canali molto importanti per comprare beni di lusso per i clienti cinesi.

Lo shopping si è convertito in un importante componente dell'esperienza di viaggio in generale e, in alcuni casi, è la causa stessa del viaggio<sup>27</sup> (UNWTO). Dal report di Deloitte pubblicato nel 2016, circa il 40 per cento delle vendite vengono generate dai turisti, e questi dati continuano a crescere con una frequenza annuale dell'8 per cento (Deloitte 2016).

---

<sup>27</sup> World Tourism Organization (UNWTO) (2014). Global report on shopping tourism. World Tourism Organization

Altri dati sono basati sull' Annual Report of China Outbound Tourism Development 2016<sup>28</sup>, che è stato pubblicato dal China Tourism Academy, mostrando come nel 2015 sono stati raggiunti 104.5 bilioni di dollari in viaggi fuori dalla Cina per i cittadini stessi, con un incremento del 16,6 percento. Nel 2015 ha raggiunto 117 milioni di passeggeri che vuol dire più il 9,8 percento. Nel 2017, il numero del turisti ha raggiunto i 127 milioni<sup>29</sup> (China Tourism Academy 2017). In termini di destinazioni di viaggio la Corea e il Giappone sono stati i primi nel 2014.

Hong Kong e Macau sono ancora le mete preferite per lo shopping dai visitatori. Dopo il decremento dell'euro, l'Europa ora sta diventando più popolare.

Poi, ai cinesi piace mandare regali a qualunque festival.

Mandare regali ai festival fa parte della cultura cinese quindi tendono a comprare molti prodotti. Per attrarre i clienti, i venditori lanciano attività promozionali, come sconti su alcuni prodotti o offrono qualche edizione limitata.

Nell'e-business, per promuovere il consumo, molte compagnie di retail provvedono anche al loro shopping festival, il caso più famoso è il 'double eleven' di Alibaba. Alibaba iniziò il 'double eleven' su Taobao.com nell'11 Novembre di ogni ogni anno. Nel 2016 'double eleven' ha fatturato 103 bilioni di yuan e attualmente il 'double eleven' ha il più grande festival online.

---

<sup>28</sup> China Tourism Academy (2016). 《中国出境旅游发展年度报告 2016》研究成果.  
<http://www.ctaweb.org/html/2016-9/2016-9-8-11-1-26208.html>

<sup>29</sup> China Tourism Academy (2017). 2016 年全年旅游统计数据报告及 2017 年旅游经济形势预测  
<http://www.ctaweb.org/html/2017-2/2017-2-24-9-10-97907.html>

# Strategie di distribuzione attraverso i canali dei brand di lusso

## Definizione dei canali di distribuzione

Possiamo definire i canali di distribuzione come quelli che portano il prodotto al consumatore finale. I membri dei canali di distribuzione sono organizzazioni, agenti, wholesalers, venditori etc. (Ilan Alon, Eugene Jaffe, Christiane Prange, Donata Vianelli 2012). Nel libro retail management, l'autore definisce la vendita come *the last stage in a channel of distribution*<sup>30</sup> (Barry Berman, Joel R. Evans, 2013). Un venditore è un intermediario che collega l'artigiano, il wholesalers e il cliente insieme.

Per decidere la strategia di distribuzione, il brand ha bisogno di capire in quale canale far business per primo (Erica Corbellini, Stefania Saviolo 2014). La struttura dei canali di distribuzione viene influenzata da il target del mercato che crea i nuovi bisogni per il mercato preso in esame. A seconda delle caratteristiche del mercato estero, le compagnie solitamente prendono in analisi canali multipli e scelgono quello che è più adatto per l'azienda. I venditori sui multi-channel hanno bisogno di amministrare i loro negozi fisici e online in modo da integrare l'un l'altro e i negozi fisici useranno il mercato online per ottimizzare le vendite.

Come i brand di lusso, non sempre stanno su un unico canale di distribuzione. Come ben sappiamo, molte di queste compagnie sono di famiglia e la maggior parte sono piccole o medie imprese. Qualche azienda ha iniziato il business con un lavoro di piccolo design come Giorgio Armani, Versace e Christian Dior. Dopo alcuni anni nel mercato, hanno iniziato a muoversi all'interno del lusso (Erica Corbellini, Stefania

---

<sup>30</sup> Barry Berman, Joel R. Evans (2013). Retail Management: A Strategic Approach 12th Ed. Pearson Education

Saviolo 2014). Nonostante siano diverse dalle grandi multinazionali, hanno aperto il loro business e i loro negozi in tutto il mondo. Hanno assunto un multi-channel di vendita per essere sicuri di avere più contatti con i propri clienti. I brand di lusso ora non solo operano nei loro stessi negozi nelle città principali, ma hanno anche dei buoni contatti con gli altri commercianti nel mercato.

Nell'era di internet, i brand di lusso hanno anche bisogno di considerare lo sviluppo dei negozi online. Se ci focalizziamo sui numeri in crescita degli utenti di internet e sul grande potenziale del mercato online, i brand di lusso stanno affrontando una grande sfida contro i negozi sul web.

Questi brand si occupano di provvedere a un'esperienza di shopping di lusso per i loro clienti e effettivamente un buon servizio è uno dei fattori principali che influenzano il consumatore a prendere decisioni su quale bene di lusso acquistare. Ora stanno cercando di tenere sempre la stessa qualità superiore sul servizio in modo da far vedere al cliente offline che è un uguale servizio sia in rete che nel negozio<sup>31</sup> (Antonio Belloni, 2016).

I brand di lusso non hanno solo aperto i loro siti ufficiali, ma hanno anche buone relazioni con altri canali di distribuzione online, (Come amazon.com, YOOX.com Tmall.com etc.) e sui social networks (Facebook, twitter, Weibo, WeChat etc.).

---

<sup>31</sup> LVMH (2016). LVMH ENVIRONMENTAL REPORT 2016

## **Categorie di distribuzione dei brand di lusso**

La strategia inizia con la selezione dei canali dove il brand verrà venduto nei mercati differenti. Il mercato delle vendite dei brand di lusso può venire diviso nei canali store-based e quelli non-store based.

### **Indipendente (concept stores)**

I venditori indipendenti operano i loro business solitamente da soli, il loro modello per fare ciò è relativamente semplice e la maggior parte di loro se ne occupano i capi ai vertici della famiglia (Barry Berman, Joel R. Evans, 2013).

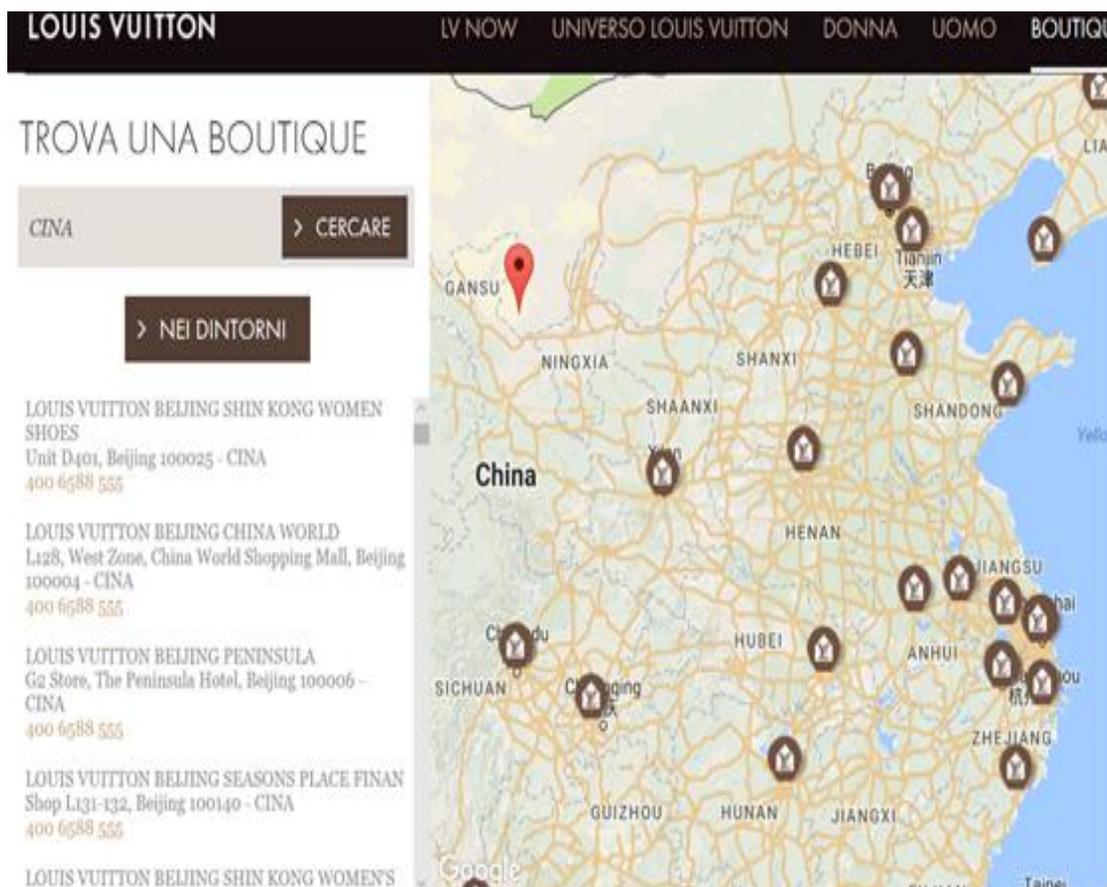
Nel negozio indipendente, possono provvedere a singole o diverse produzioni per categoria che vengono selezionate da multi brand o mono brand (Erica Corbellini, Stefania Saviolo 2014). Le loro misure non sono troppo grandi e solo alcuni negozi sono situati nelle città. Compreranno beni dai brand di lusso e la scelta di essi proverrà dai dettaglianti. Inoltre, in Cina i clienti chiamano queste figure 'the buyer shops'. In questi negozi, lo stile e la merce viene selezionata dal buyer.

Creare un rapporto di fiducia con il negozio è la loro missione. Preferiscono scegliere l'ultimo prodotto di ogni stagione, e i 'must have' appaiono sempre nei loro negozi. Qualche venditore di multi-brand lancerà il suo nuovo brand con prodotti speciale quando il loro negozio avrà acquistato una cercata fama. Un esempio può essere Pavin, un negozio indipendente italiano.

Qualche distributore indipendente è emerso negli ultimi anni e opera anche in Cina. 10 Corso Como, un venditore indipendente di Milano, opera anche nei negozi di Shanghai e Pechino. Joyce è un franchising di Hong Kong che ha aperto ormai 66 punti vendita.

## Boutiques

La boutique è un tipo di store di lusso che ha taglie limitate, scopi e inventari<sup>32</sup>. In alcune zone viene definita 'boutique' un negozio piccolo che opera nel settore del fashion. Le Boutiques si possono dividere in mono-brand boutiques e multi brand boutiques. Di solito, le boutiques mono brand vengono controllate dai brand di lusso e le boutiques multi brand vengono controllate dai canali di distribuzione. In Cina, i venditori del lusso situano le boutiques nelle città più prospere e qualche posto come high-end shopping malls o CDB sarebbero le scelte più indicate per aprire questi centri.



Source from: Louis Vuitton.

<sup>32</sup> Neil Kokemuller. Differences Between a Boutique and Retail Store <http://smallbusiness.chron.com/differences-between-boutique-retail-store-80438.html>

Questa immagine mostra la posizione delle boutiques di Louis Vuitton in Cina. Possiamo vedere che LV preferisce situare le proprie boutiques nelle CBD come Pechino xidang o high end shopping mall nelle città principali.

Flagship boutiques è un tipo di boutiques che riflette l'immagine del brand. I venditori situano queste boutiques nei posti più prestigiosi con *single-brand self-owned sale*<sup>33</sup>. (Mosca, Fabrizio 2016), e sempre in una struttura indipendente.



Source from the internet: Flagship Store of Burberry in Shanghai

All'interno del negozio metteranno la linea completa dei loro prodotti e faranno un design speciale del loro store. In Cina, i brand di lusso metteranno le flagship nelle città appartenenti alla 1 tier e 2 tier. La Flagship in Cina rappresenta l'immagine che il brand vuole mostrare di se stesso per i clienti del paese.

## Department stores

---

<sup>33</sup> Mosca, Fabrizio (2016). Global Marketing Strategies for the Promotion of Luxury Goods. IGI Global p220-234

Diversi dalle boutiques, i department stores includono diverse categorie di prodotti e affrontano le diverse richieste all'interno del mercato. I department stores di solito sono più grandi delle boutiques, e i venditori dividono i prodotti e i servizi all'interno del negozio. I venditori dividono i diversi gruppi di consumatori, e a seconda della domanda che c'è sul mercato organizzano lo spazio a disposizione creando uno shopping funzionale con diversi servizi, promozioni ecc. (Barry Berman, Joel R. Evans 2013).

Attraverso tessere fedeltà instaureranno un rapporto di fidelizzazione con i loro clienti e via SMS daranno informazioni sulle varie offerte che possono trovare in negozio. Esempi come La Rinascente di Padova crea diversi negozi per diversi clienti in piani diversi: Sul piano terra le borse e il beauty, il primo piano per la donna, il secondo piano uomo e l'ultimo piano è per la casa e ristorazione.

In Cina i department stores sono solitamente situati in CBD. Casi come il Cina World Mall possiede tanti brand di lusso come Prada, LV, Chloè, Chanel e Dior.

## **Outlet**

Brand che non possono essere alla portata comune non considerano spesso l'opzione dell'outlet, perché credono che rendono di una qualità inferiore l'immagine del brand e ne infettano l'esclusività (Mosca, Fabrizio 2016). Ma molti brand più accessibili vendono a dire il vero prodotti out-off season all'interno degli outlet. Gli outlet possono essere definiti come a *store in which the manufacturer sells its own branded goods, often at discounted prices* (Collins Dictionary). Gli outlet possono fornire gli outlet mall o i brand factory outlet. Casi come Prada e Coache che hanno i propri factory outlet, McArthurGlen è una compagnia famosa che opera nel high-end designer outlet malls.

## **Airport stores**

Con il numero sempre più crescente dei turisti, sempre più venditori preferiscono aprire i propri negozi all'interno degli aeroporti. La costruzione dei moderni aeroporti ora provvede sempre di più alle diverse esigenze dei passeggeri. Molti aeroporti internazionali sono stati costruiti come se fossero dei giganteschi shopping mall, che può soddisfare bisogni di shopping, ristorazione e ricreazione.

I brand di lusso tendono a vendere prodotti molto costosi ai passeggeri mentre questi ultimi aspettano per prendere il volo e un aeroporto duty free con diversi negozi è un buon metodo per attirare clienti. I brand di lusso come le boutiques mono brand vengono inserite direttamente in aeroporto o possono collaborare come i venditori di multi-brand. Casi come 日上免税店 (Sunrise Duty Free), che è un rivenditore di brand di cosmetici in Cina.

### **Non store-based channels**

I Non store-based channels includono: official e-store, e-commerce platform, e-mail e social media.

Gli official e-shop di solito operano direttamente sui brand di lusso. Questi brand tratteranno i propri siti internet come flagship, il che include la storia del brand, informazioni sul prodotto, sul negozio e servizio al cliente. I brand di lusso inoltre distribuiscono via B2C, e si serviranno di un brand che opera direttamente all'interno del negozio su queste piattaforme, il quale si può distinguere da altri distributori sulla stessa piattaforma. Il caso più famoso è quello di Burberry, che ha lanciato la sua flagship online boutique sulla Tmall.



A source from Burberry Tmall flagship boutique. <https://burberry.tmall.com/>

Gli outlet appaiono anche sui canali online. Un caso famoso è The Outnet, che è stato lanciato nel 2009 da Net-A-Porter (ora YNAP group). L'outlet è un rivenditore off season, che collabora con oltre 250 high-end brand e la sua stessa in-house label, Iris & Inc. Nell'Outlet, i clienti online possono trovare diversi prodotti con prezzi competitivi e un sistema di consegna verso oltre 170 paesi.

## **Le strategie dei canali dei brand di lusso in Cina**

Facendo un paragone con il mercato occidentale, il mercato cinese ha ancora tanti brand di lusso che non conosce. Nonostante il mercato cinese è molto attraente, i brand di lusso hanno sempre avuto una maggiore cautela con il mercato cinese. In Cina il mercato di lusso che è emergente non solo ha un grandissimo potenziale come mercato, ma anche i cinesi vogliono comprare i beni di lusso.

Per affrontare la differenza tra il mercato cinese e quello occidentale, il lusso deve combinare le proprie condizioni per prendere una decisione. Basandoci sui canali di distribuzione del 'global marketing', che distingue la struttura dei canali di distribuzione in: direct channels e indirect channels.

- Nei direct channel, i brand possono vendere attraverso i loro canali direttamente e vendere ai propri clienti il prodotto finito.
- Nei indirect channels, i brand collaborano con uno o più intermediari e possono non controllare le loro operazioni direttamente.

Quando una compagnia pianifica la propria strategia per entrare in un mercato estero, si occuperanno del modo in cui introdursi e quanto occuparsene direttamente.

La strategia di distribuzione per le compagnie di lusso può essere vista come un susseguirsi di azioni, e avere una situazione chiara di strategie di distribuzione, i canali, i partners e i modi in cui verrà distribuita (Erica Corbellini, Stefania Saviolo 2014). Saranno poi le compagnie stesse a decidere che tipo di strategia di distribuzione hanno intenzione di raggiungere, intensive (distribuzione attraverso tutti i canali disponibili),

selective (pochi intermediari e selezionati) o exclusive ( numero limitato di intermediari)  
<sup>34</sup>(Smriti Chand).

Le compagnie iniziano ad aprire mercati internazionali, che influenzeranno più fattori. Affrontando un mercato estero non familiare, è difficile controllare tutti i fattori di esso. Le compagnie hanno bisogno di fare una ricerca di mercato molto dettagliata e analizzare meglio la situazione nel mercato a cui puntano e quello che hanno a disposizione, per effettuare un'entrata vincente ed effettiva.

Nel libro 'global marketing', questi fattori possono essere divisi in due categorie: fattori interni e fattori esterni.

- I fattori interni vengono influenzati dalla compagnia stessa, che include la taglia, la strategia, le risorse e i prodotti.
- I fattori esterni includono tutte le influenze che danno i paesi esteri, come le misure del mercato, i comportamenti dei consumatori, il linguaggio, politica...

La Cina ha un mercato grande e complesso, che include diversi sistemi di operare, diversi comportamenti dei consumatori e diversi modi di accedere all'high market. La Cina sulla scena internazionale, ha delle condizioni molto differenti. Prima di entrare in un mercato estero, devono basare la strategia di distribuzione per prendere una decisione.

## **Direct channel**

---

<sup>34</sup> Smriti Chand. Types of Distribution: Intensive, Selective and Exclusive Distribution  
<http://www.yourarticlelibrary.com/distribution/types-of-distribution-intensive-selective-and-exclusive-distribution/5780/>

I Direct channel possono provvedere a una varietà di modi che includono l'apertura di un sussidiario o l'associazione di compagnie in paesi stranieri, M&A (merger and acquisition) una compagnia straniera già esistente, o set-up joint venture con una compagnia straniera (Giorgio Barba Navaretti, Anthony Venables, Frank Barry 2004). Per entrare nel mercato principale, le compagnie valuteranno i pro e contro per trovare un canale migliore per svolgere i propri affari.

Basandoci su fattori internazionali, le misure del mercato e le sue risorse possono influenzare le decisioni del brand. Qualcuno di essi come Hermès, LV che ha delle risorse molto elevate e il loro business è coperto sotto tutte le categorie (ready to wear, beni in pelle, accessori), preferiscono avere un controllo diretto sui propri canali di distribuzione<sup>35</sup>(Jonas Hoffmann, Ivan Coste-Manière 2011). Queste compagnie di lusso costruiscono un sussidiario per iniziare la loro attività in Cina. Aprono boutique mono brand in Cina e nelle maggiori città o operano sui siti online. Dopo alcuni fattori dovuti a uno sviluppo economico, supporto politico, barriere di scambio e misure di mercato, le first tier-cities Shanghai, Pechino, Guangzhou sono sempre la prima scelta su dove ubicare le compagnie di lusso<sup>36</sup> (M. Chevalier, PX Lu 2009).

Un altro modello è joint-venture. Joint venture è uno dei metodi più popolari per entrare in un mercato estero. È stato creato nel momento in cui 2 o più compagnie dividono il possesso di una terza compagnia commerciale e collaborano per la produzione di beni e servizi. La compagnia seleziona una joint venture per alcuni motivi come divisione del rischio, conoscenza, espansione del business, distribuzione in un paese estero. Casi come Kering group e YNAP group formarono una joint venture accordandosi con Marcolin per una joint venture di occhiali.

La maggior parte delle compagnie di lusso sono occidentali, quindi è stato difficile per queste aziende entrare in un mercato Cinese attraverso investimenti diretti tanti anni fa. Non essendo familiare con questo mercato, e prima di essere un membro del WTO, qualche regolamentazione cinese è diventata un ostacolo per queste compagnie.

---

<sup>35</sup> Jonas Hoffmann, Ivan Coste-Manière (2011). *Luxury strategy in action*. Palgrave Macmillan. P28

<sup>36</sup> M. Chevalier, PX Lu (2009) *luxury China: market opportunities and potential*. Market opportunities and potential. p89

Dall'altro lato, il governo cinese ha anche reso pubblica qualche politica per aiutare a ridurre le barriere all'interno di questo mercato.

Con la riforma economica cinese, il governo ha pubblicato 'the law of the people republic of China on Sino-foreign Equity Joint Ventures' in July 1979, che è stato il primo diritto di investimento estero nella storia della Cina. Questa regolamentazione è una pietra miliare per gli investitori stranieri. Provvede a operare una join venture in Cina, che include un modello di business, profitti attraverso le tasse e il termine di join venture.

Questo vuol dire che gli investimenti stranieri in Cina hanno iniziato a standardizzarsi e incrementare gli investimenti di compagnie straniere. Mettere in piedi una join venture con i distributori locali cinesi è un buon metodo per loro. Le compagnie locali possono creare più condizioni favorevoli per queste compagnie, come dei business networks, relazioni con il governo e tecnologia.

Le join venture sono sempre il metodo più facile di aprire un subsidiary direttamente in Cina per le compagnie di lusso. Essendo totalmente subsidiary hanno sempre un bisogno di un supporto finanziario da parte del governo e anche da società maggiori. Si considera sempre un grande corporazione internazionale (Ilan Alon, Eugene Jaffe, Christiane Prange, Donata Vianelli 2012).

Ora in Cina, le compagnie del lusso costituiscono le join venture solo le aziende di automobili, che generalmente collaborano con state-own companies. Per esempio, il brand di cosmetici giapponese KOSE trova un'azienda locale chiamata Kong Fengchun per costituire una join venture in Hangzhou. Altri casi possono essere la Jaguar Land Rover con Chery Automobile.

Con lo sviluppo dell'e-commerce market in Cina, via via quest'ultimo matura sempre di più. Le piattaforme B2C incominciano ad emergere nel mercato cinese, come Tmall, JD e i negozi WeChat. Eccetto organizzare gli e-shop ufficiali i brand scelgono l'e-commerce cinese per eseguire il proprio business online. Come Burberry che collabora con Tmall per lanciare i propri e-store e Coach ha lanciato il loro e-shop sul negozio di WeChat.

## Canali indiretti

Per aprire un nuovo mercato estero o per espandere la copertura del mercato, molte compagnie scelgono partner locali con licensing agreement per iniziare la loro attività. Collaborare con un partner che ha esperienza porterà a un rischio minore per operare in un mercato emergente. Prima un di tutto. Il mercato degli high-end brand in Cina non si è ancora totalmente aperto alle compagnie straniere, perché non sono molto familiari con il mercato asiatico. Intermediari e rivenditori online sarebbero il modo migliore di utilizzo per i brand di lusso di iniziare i loro business.

Gli importer-distributor sono un tipo di intermediario, che commercia beni con qualche sconto per la manifattura. Agli inizi del 1990 , le compagnie di lusso erano molto ottimiste sul mercato cinese, nonostante avesse appena iniziato ad esserci. Ma la destinazione della cultura e la limitazione del mercato iniziarono a lasciare l'impronta per entrare nel mercato Cinese.

Molte compagnie di lusso scelsero Hong Kong come distributore per iniziare il loro business. Dato che Hong Kong ha sempre avuto delle politiche speciali e delle compagnie situate in maniera più vantaggiosa, la Cina ha dato delle distribuzioni speciali in questa zona, che erano più familiari con il mercato cinese e alcune di esse ha dei canali di distribuzione molto più evoluti (M. Chevalier, PX Lu 2009). Un'altra ragione è che Hong Kong ha avuto una politica di free taxes , essendo stata per un periodo indipendente dalla Cina. Questa politica può ridurre molto i costi di importazione. Anche la differenza di linguaggio può influenzare le decisioni a livello di marketing. Per le compagnie occidentali, saper parlare la lingua inglese è una buona condizione per iniziare un'attività. Insieme al cinese, l'inglese può anche venire utilizzato come linguaggio ufficiale di Hong Kong. L'agenzia più conosciuta è del bluebell group, Imaginex Group e I.T group.

Il mercato dei beni di lusso cinese è stato prima di tutto monopolizzato dalle agenzie. Ma adesso le compagnie hanno iniziato a operare i propri diritti. Dal Reuters Global Luxury Summit a Parigi, *Luxury goods groups with their own network of shops are*

*weathering the downturn better than those relying on wholesalers or third-party distributors*<sup>37</sup>. Dopo molti anni di operazioni di successo in Cina molti brand di lusso pian piano passarono da join venture o franchising model a self operated model. Attraverso il riacquisto del diritto di operazione, i brand di lusso possono controllare meglio anche l'inventario dei prodotti per controllare i movimenti delle merci. I self operated model possono anche evitare l'immagine del brand dall'essere soggetta a sconti, perché hanno un controllo totale di tutti i prezzi sul mercato.

Nel Luglio 2010, La compagnia Britannica più grande Burberry group, ha usato 70 pounds per comprare il proprio franchising in Cina, che opera per la distribuzione di Hong Kong, Kwok Hang holding. Un altro brand come Ralph Laurent, Longchamp hanno anche portato alla distribuzione dei diritti in Cina attraverso le agenzie.

Un altro caso come Ermenegildo Zegna è entrato in Cina attraverso la distribuzione media locale per sviluppare il proprio business all'inizio degli anni 90. Dopo poco tempo di vari commerci, questo brand ha ottenuto tanto successo nel mercato cinese ed è ritornato agli investimenti (Erica Corbellini, Stefania Saviolo 2004). Ma nel 2005, Ermenegildo Zegna ha iniziato ad investire direttamente sul mercato e passo dopo passo ha instaurato un buon rapporto con i locali.

---

<sup>37</sup> Jo Winterbottom, Astrid Wendlant (2009). It's all about distribution, luxury execs say  
<http://www.reuters.com/article/us-luxury-summit-distribution-idUSTRE5592LO20090610>

# Strategie dei canali digitali dei brand di lusso

## Le ragioni per essere digitale

Per capire le strategie dei brand, dobbiamo capire il motivo per cui i brand passano digitali.

Prima di tutto il mercato di vendita in un negozio fisico ha ricevuto un grosso impatto dal mercato online.

Vista sotto il punto di vista della competizione sul mercato, la crescita online ha portato una grande differenza nei negozi fisici. Nel 2015, LV, Gucci e altri 11 brand di lusso hanno chiuso 34 negozi in Cina per aprirne solo 14. Solo nella prima metà del 2016, 8 di questi brand hanno chiuso più di 40 negozi, con un numero di negozi che attualmente corrisponde solo a 1/3 del territorio cinese<sup>38</sup>. L'emergere del mercato online porta una maggiore distribuzione della merce e i brand iniziano a prestare più attenzione al mercato online.

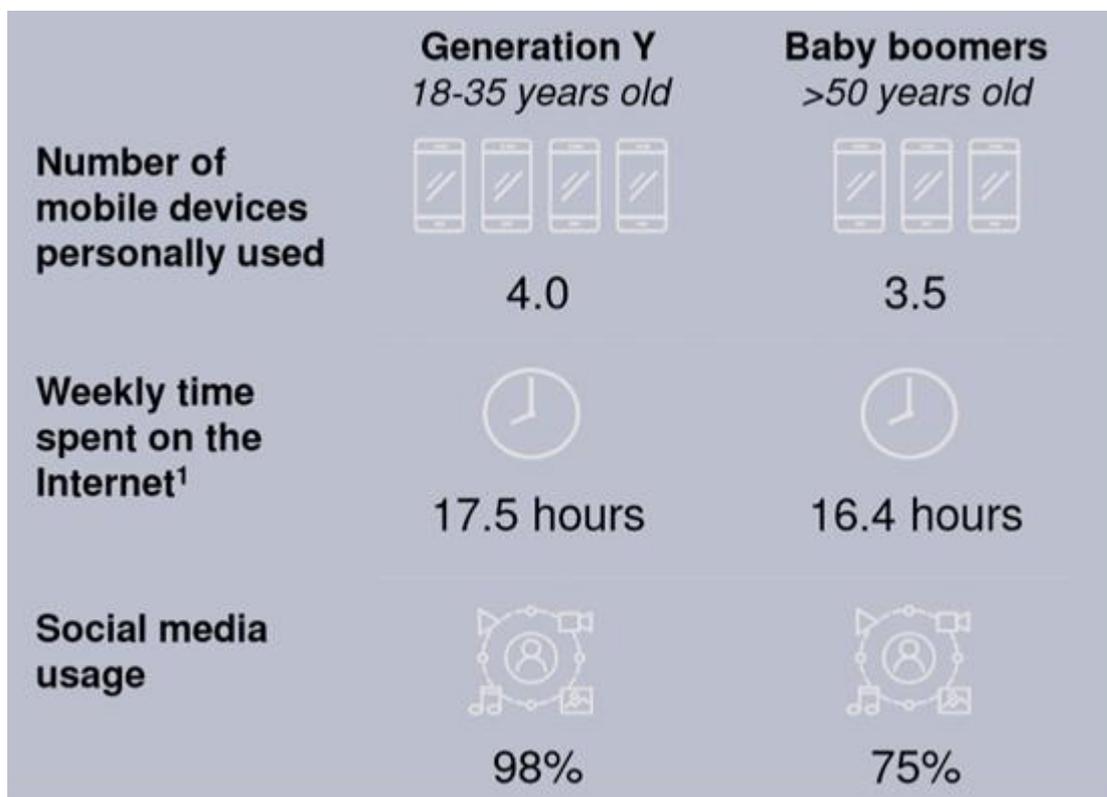
C'è da dire inoltre che i consumatori più giovani sono più digitalizzati. Jing Daily nel suo articolo afferma che ‘ Brands struggle to connect with China’s post-90s generation’<sup>39</sup>, facendo osservare come la TV, i giornali e altri media più tradizionali non riescono a stare abbastanza a passo con i tempi. Per questi giovani, internet diventa il canale dove possono trovare più informazioni ed rappresentando la principale e futura forza di consumo, le compagnie del lusso non vogliono perderli, prestando più attenzione al web.

---

<sup>38</sup> Celine Sun, Mimi Lau (2015). Just why are Louis Vuitton and other high-end retailers abandoning China? <http://www.scmp.com/news/china/money-wealth/article/1886443/high-end-retailers-china-no-longer-have-luxury-time>

<sup>39</sup> Jing Daily (2012). Brands Struggle to Connect with China’s “Post-90s” Generation. <https://jingdaily.com/brands-struggle-to-connect-with-chinas-post-90s-generation/>

Internet fa ormai parte della vita delle persone e lo si evince dal report del YNAP group ‘Fast Forward to 2020’, dove i brand attraverso il potere dei telefoni cellulari vincono sul mercato online. Il 95% dei consumatori di lusso hanno un telefono, quindi viene utilizzato come distributore del lusso.



Source from Altagamma

([https://altagamma.it/media/source/20170525\\_DLE%202017\\_Shareablepres\\_1.pdf](https://altagamma.it/media/source/20170525_DLE%202017_Shareablepres_1.pdf))

Da Altagamma ‘Digital Luxury Experience 2017’<sup>40</sup>, capiamo che non solo nelle nuove generazioni. I baby boomers spendono parecchio tempo su internet. Un 98% della giovane popolazione usa i social media che lavorano direttamente con i baby boomers che a loro volta vengono sfruttati per un 75% da internet.

Con un importante numero sempre crescente di utenti internet che si servono di un telefono, i venditori cinesi tengono una prospettiva ottimistica su questo mercato emergente.

<sup>40</sup> Antonio Achille (2017). Digital Luxury Experience 2017. McKinsey & Company.

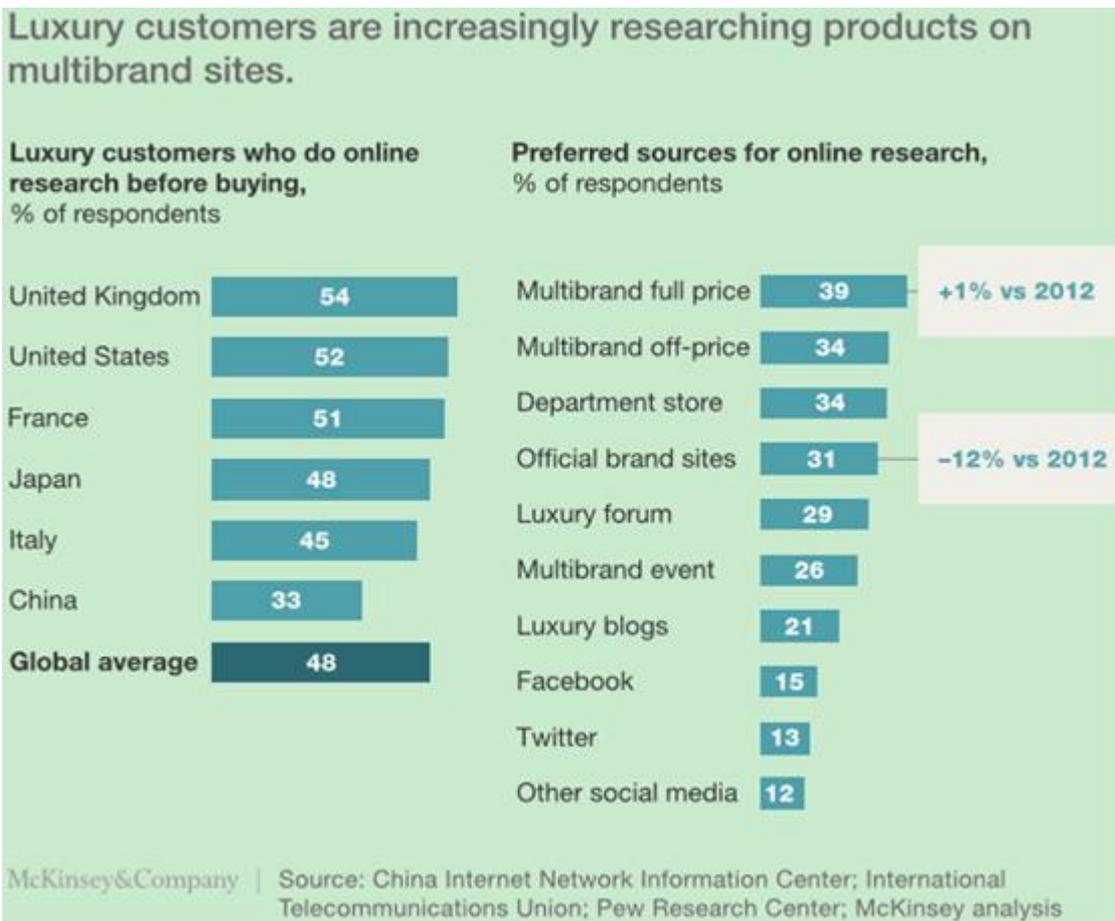
Basandoci su quanto viene pubblicato dal CNNIC e sul numero di utenti che operano in Cina nel 2016 c'è un 63,8% che preferisce fare acquisti online e le applicazioni online hanno raggiunto un 467 milioni di utenti, mostrandoci un incremento del 12,9% solo nell'ultimo anno. Nel 2016 c'è stata una crescita costante che ha raggiunto i 441 milioni e quindi un incremento del 29,8%. Nel 2015 è passata da un 54,8% a un 63,4% nel 2016. Tutti questi dati mostrano quando i network siano un gruppo molto grande e importante in Cina, dove le più conosciute B2C platforms sono Tmall, JD, Suning e Amazon... Ormai i commercianti possono vendere sia su un apple app store, un android app store o scegliere altre milioni di shopping apps.

Nel mondo digital, i clienti del lusso sono molto attivi. Il CNNIC conta come app più popolari WeChat, Taobao, QQ, Baidu e Alipay ai vertici della lista. A parte Baidu che collabora con Google, le altre 4 apps sono legate agli scambi online.

Circa 6 su 10 mercati di lusso vengono influenzati da un approccio digitale, e sempre più utenti usano internet come previo strumento di ricerca<sup>41</sup> (BCG). Un'altra ricerca della MCKinsey Company concorda con questo fatto dopo aver svolto un'indagine chiedendo a più di 3000 clienti dei 6 mercati del lusso come avessero svolto la ricerca e la risposta è stata 'attraverso il telefonino'.

---

<sup>41</sup> BCG (2016). 80% of Luxury Shoppers Want Omnichannel Experiences—Older Shoppers Included <https://www.bcg.com/d/press/22September2016-Digital-or-Die-Luxury-Brands-44353>



Source from: McKinsey.

Il grafico mostra il comportamento dei consumatori prima di acquistare, basato sulla ricerca svolta da McKinsey company. Tra i 300 intervistati tre quarti è dotato di uno smartphone in modo tale da poter fare una ricerca ancora più veloce prima di comprare. Quasi la metà degli utenti proveniente da Regno Unito, Francia e USA fa una previa ricerca online gli acquisti più elevati va sempre alla Cina, un popolo che tuttavia non effettua tanta ricerca prima dell'acquisto, raggiungendo solo un 33% di persone che consultano il web prima di acquistare. Decisamente un numero minore rispetto ai paesi precedentemente citati.

Dal grafico possiamo notare come il prezzo dei prodotti sia sempre la preoccupazione principale, motivo per cui i multi-brand hanno più visitatori e vendite rispetto ad un mono-brand, che presenterà prezzi più alti sul mercato. Infatti negli ultimi anni, multi-brand e mono-brand collaborano nella produzione di edizioni limitate. Casi come DFS, che questa estate ha promosso degli occhiali esclusivi di Gucci, possono costituire un esempio. I siti mono brand, danno informazioni al cliente sui prodotti che possono

trovare in negozio, costituendo in tal modo uno spazio online dei prodotti che poi ritroveremo anche sui social.

Tutti questi dati mostrano come sempre più consumatori utilizzano il web, specialmente i giovani, ecco perché sempre più brand di lusso adottano il digitale.

## Omni-channel è la prossima scelta dei brand di lusso

L'incremento delle industrie del lusso non solo si affida alla forte domanda per i propri beni, ma anche per il loro affidamento sullo sviluppo della tecnologia digitale. Con la presa di internet, queste compagnie hanno iniziato a pensare allo sviluppo di nuovi canali per adottare i nuovi cambiamenti.

Omni channel è un nuovo canale di distribuzione dei prodotti. Il Cambridge Dictionary lo definisce come *'everything or everywhere'*. Quindi possiamo vedere Omni channel come un canale che fa da tramite ai modelli di commercio, che sono parte integrante del canale di vendita per espandere il mercato e migliorare l'esperienza del cliente.

Basandoci sul report del BCG pubblicato nel 2017 *'true-luxury global customer insight'*<sup>42</sup>, le compagnie di lusso hanno come obiettivo fare una distribuzione maggiore per rendere più facile la vendita e accontentare i desideri del consumatore. Molti brand di lusso ora assumono i multi channels retailing. Inoltre, sempre più compagnie di lusso iniziano ad utilizzare la strategia di Omni-channel per dare ai loro clienti questa nuova esperienza. Con questa strategia può comunicare ai loro clienti sia online che offline.

I department stores e le boutiques sono dove il mercato del lusso può presentare collezioni in un assetto fisico e in senso tradizionale, ma tecnologicamente dovrebbe mostrare qualche innovazione<sup>43</sup> (Tricia Carr 2013).

L'O2O model porterà un nuovo metodo di distribuzione dei brand di lusso, che sarà una combinazione di online to offline o offline to online. Comunque, internet porta più possibilità di sviluppo nel mercato e li consente di integrarsi in maniera più comprensiva e incorporata (Erica Cobellini, Stefania Saviolo 2014).

---

<sup>42</sup> BCG (2017). The True-Luxury Global Consumer Insight. The Boston Consulting Company

<sup>43</sup> Tricia Carr (2013). Classic Guide to Luxury Marketing. Luxury daily. P4

Confrontarsi con i metodi di assunzione dei consumatori, i brand di lusso seguono ancora i bisogni del cliente e cercano di influenzare i clienti nel prendere decisioni<sup>44</sup> (Antonio Belloni). Le compagnie del lusso attraverso Omni Channel mantengono degli alti standard di servizio nel mondo digitale che viene a sua volta influenzato da ciò che fanno nei negozi fisici.

---

<sup>44</sup> Antonio Belloni. LVHM2015 annual report. LVMH. P13

## La potenza dei social media

Il libro del retail management si afferma che *'the communication strategy is very important for a retailer to properly position the image in costumers' mind and to nurture their shopping habit'*. Le compagini di lusso hanno diverse strategie per i business digitali ma uno degli elementi principali è un approccio selettivo ai social media. I social infatti possono giocare un ruolo importante per attirare il consumatore.

La comunicazione con i clienti è uno dei fattori che stanno più a cuore alle aziende e la strategia più utilizzata da CRM. Per i brand di lusso infatti, il modello tradizionale che è stato costituito nel negozio fisico, rende il tutto più facile da controllare. Alexandre Meerson, Il managing partner de La Boutique de Luxe, Parigi, ha dato qualche idea che riguarda il negozio fisico con un *'the store does not lie'* (Tricia Carr 2013). I canali offline devono riflettere ciò che il brand vuole comunicare ai propri consumatori.

Sul libro di retail management, si può apprendere che il venditore vuole creare un immagine che attira il cliente. Specialmente per i venditori di lusso, il mercato a cui si punta è quello che viene affrontato sull'high-end market. Molto clienti potrebbero avere l'impressione, prima di entrare in un negozio, che è stata influenzata da diversi fattori. Per esempio, dal design si può evincere in che tipo di negozio stiamo entrando. Molti brand di lusso preferiscono aprire nuovi centri sulle strade principali e vengono favoriti anche i grandi high-end shopping mall.

L'atmosfera è uno dei fattori più importanti per i brand di lusso. La vendita di tali prodotti viene basata sul design dove essi stessi sono stati posizionati per attribuire al cliente diverse percezioni. È molto facile raggiungere un canale fisico attraverso la grafica del negozio e delle vetrine. Nel negozio il cliente può inoltre percepire la merce in maniera differente, acquisire più informazioni come, per esempio, anche solo toccarlo con le proprie mani gli può dare un'esperienza tattile che altrimenti non troverebbe online. Anche la visita del negozio e ricevere un buon trattamento dai commessi costituisce una percezione diversa del servizio.

Ma negli ultimi anni, l'industria del lusso sembra essere passata ad una rivoluzione. La crescita dei media ha portato più opportunità e sfide. Anche se la fisicità rappresenta ancora il canale principale di questi brand altolocati e un'importante opportunità di scambio, gli Omni-channel vengono usati da sempre più brand di lusso. Qualcuno di essi adotta nuove tecnologie all'interno dei propri negozi, come una finestra interattiva nel negozio, che può portare i consumatori alla stessa esperienza digitale che troverebbero nei canali online (Mosca Fabrizio 2016).

Gli e-store e i siti online ufficiali sono solo una parte delle opportunità che il web può dare ad un negozio fisico, dato che il consumo del cliente viene anche influenzato dai social media e altri strumenti digitali. I social, portano i canali di multi comunicazione alle persone, includendo video, foto, mail, messaggi ecc..., consentendo così a un vasto numero di persone di comunicare facilmente con un altro attraverso un social o semplicemente il telefono (Barry Berman, Joel R. Evans 2013). I social media iniziano a diventare importanti nella vita delle persone e anche Marco Catena, Partner della McKinsey company appoggia questa idea: 'The digitale experience is more important than ever in the luxury customer's decision making process, the fact that even 68% on top end offline sales are influenced by digital channels'<sup>45</sup>.

## **I siti web**

I brand di lusso operano sui loro siti ufficiali non solo per raccontare la propria storia, ma anche per combines style, user experience, and functionality<sup>46</sup> (Marcus Taylor 2014). L'atmosfera può anche venire comunicata attraverso il web. Nel libro retail management. La parte frontale del negozio è la homepage, il layout di ogni pagina avrà un link che muoverà l'utente verso un percorso guidato. Appariranno molte fotografie e video, musica, diverse funzioni come la comunicazione tra i clienti, l'introduzione al prodotto, dove sono i negozi e le promozioni.

---

<sup>45</sup> Nathalie Remy, Marco Catena, Benjamin Durand-Servoingt (2015). Digital inside: Get wired for the ultimate luxury experience. McKinsey & Company.

<sup>46</sup> Marcus Taylor (2014). 10 Highly Effective Luxury Brand Digital Marketing Strategies. <https://www.ventureharbour.com/luxury-brand-digital-marketing/>

Per comunicare con clienti che parlano lingue diverse si può scegliere già dal principio la lingue in cui aprire la pagina internet.

Il gruppo LVMH ha organizzato 'Lv pass' app per incoraggiare i loro clienti sul digitale. Questa app da alcuni servizi come cercare informazioni sull'ubicazione del negozio, il lancio di nuovi prodotti e addirittura acquistare in app. Nel 2017 ha anche investito milioni di euro per lanciare un nuovo multi brand e-commerce online. Con il nome di '24 sevres', che opera in circa 80 paesi e opera in più di 150 fabbriche, questo nuovo canale è sorto. Tutti i prodotti provengono da LVMH e includono fashion, cosmetici e valigie.

Gucci è senza dubbio uno dei brand che influenzano maggiormente il Kering group, con un grandissimo successo nel mondo digitale. Ricevette 4.4 bilioni di dollari l'anno nel 2016, anche in seguito ad aver fatto molti acquisti online<sup>47</sup> (Dhani Mau 2016). Hanno ricostruito la pagina principale del sito, dato più servizi, messo più edizioni runway e aggiunto più pagine dedicate ai prodotti all'interno del negozio online.

Un altro gruppo che sta al top del lusso con Kering, è YNAP group. Grazie a una collaborazione online tra i due attraverso YOOX NET-A-PORTER GROUP nel 2012, hanno creato una join venture per aprire un flagship online avente sei brand (ALEXANDER MCQUEEN, BANCIAGA, BOTTEGA VENETA, YSL, SERGIO ROSSI e STELLA MCCARTNEY) appartenente al Kering Group.

Attraverso questa join venture, i brand sotto i Kering group hanno ricevuto supporto tecnologico da YOOX, come il design del sito web, user experience, produzione digitale, cura del cliente e web marketing. Dopo aver partecipato alla strategia digitale, nel 2016, brand con Gucci e YSL, che sono sotto il Kering group, hanno avuto una crescita nelle vendite dal 22% al 75% rispettivamente<sup>48</sup>. (ESW 2017).

Non solo i brand di lusso ma anche altri negozi, come centri commerciali, ora vogliono avere il loro digital business. Apparte utilizzare il messaggio per distribuire la

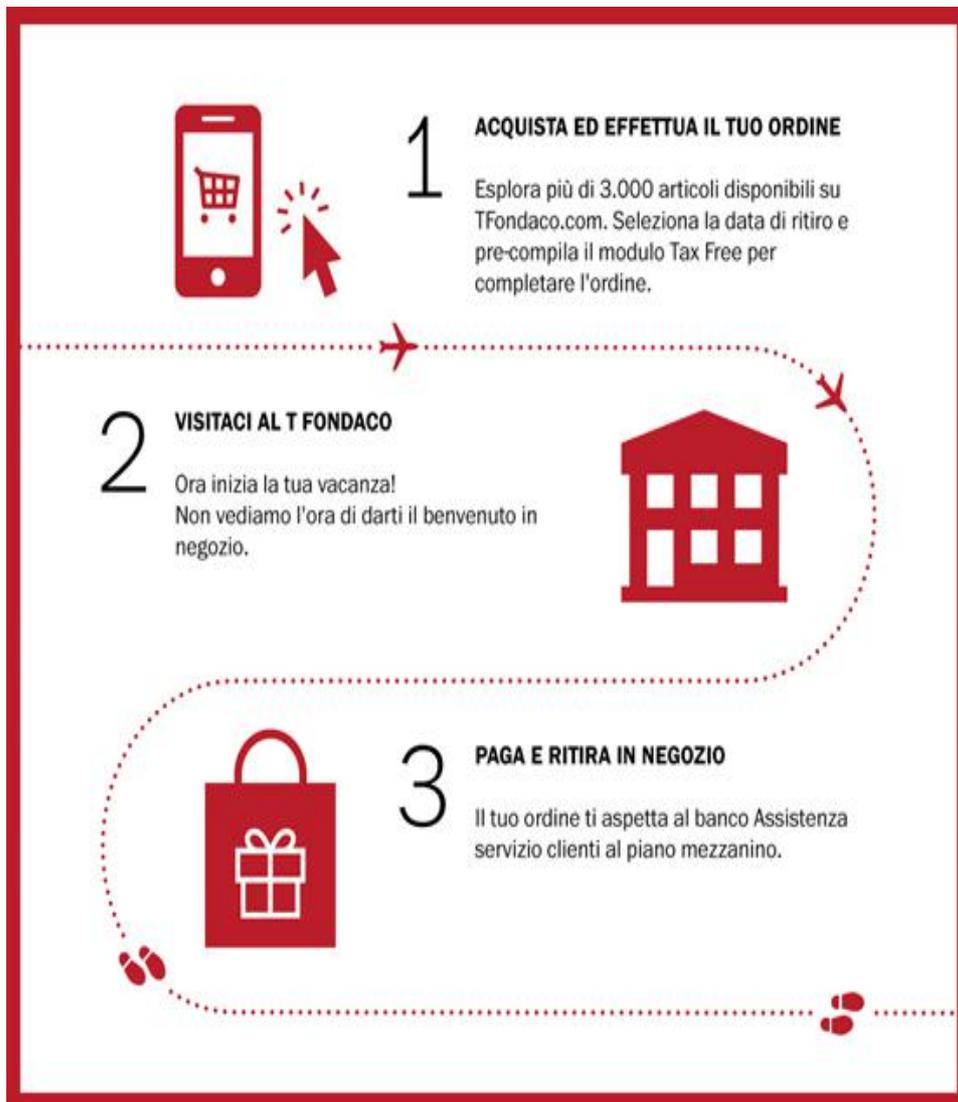
---

<sup>47</sup> Dhani Mau (2016). Gucci Surpasses Burberry as Most Digitally Savvy Luxury Brand. <https://fashionista.com/2016/11/gucci-l2-digital-iq>

<sup>48</sup> ESW (2017). Kering Versus LVMH: The Ultimate Luxury eCommerce Battle <http://www.eshopworld.com/tag/kering/>

promozione del prodotto, i centri si servono del mercato digitale per comunicare in maniera diretta con il consumatore. Molti centri aprono così siti web per dare più informazioni e organizza negozi online per permettere al cliente di comprare sia online che offline.

DFS è un high-end department stor sotto il LVMH group. Recentemente ha iniziato ad utilizzare il modello O2O che include ordini online, offline o pick up. Il sito è raggiungibile via internet o come app sul telefono. Quando il cliente viaggia in un luogo dove c'è DFS, il cliente può acquistare online e prendere il prodotto una volta arrivato nel negozio fisico.



Source from: DFS.com

## **Social network**

Per chi vende, i social network non solo sono un posto dove pubblicizzare e raccontare la propria storia, ma anche un canale per comunicare con il cliente. Il report del BCG ci comunica che ‘six out of ten luxury sales are now swayed by digital approaches’ parlando anche delle ragioni per cui si dovrebbero usare i social network. I clienti del lusso usano i social per molteplici motivi. Qualche cliente del lusso per sapere le ultime notizie e condividere informazioni o per avere coupon e promozioni. Altri canali con blog o forum, sono punti in cui il cliente condivide le proprie esperienze con altri utenti.

In Cina il governo ha bloccato qualche social straniero e i principali sono divenuti Weibo e WeChat. Molti brand di lusso hanno lanciato le proprie piattaforme anche su questi social.

## **Weibo**

Weibo vuol dire microblog website, e si occupa appunto del micro blogging in Cina, includendo chat e platform sharing<sup>49</sup> (Wikipedia). Sina Weibo è il sito più conosciuto, lanciato da Sina, e chiamato per questo motivo Sina Weibo.

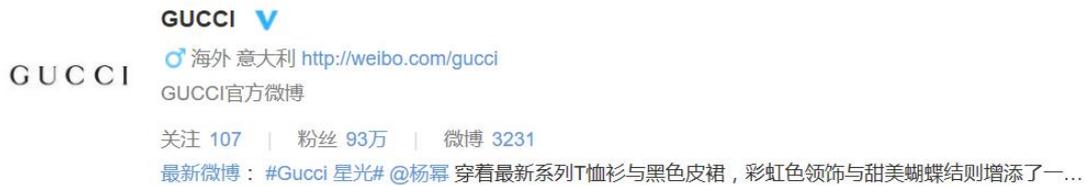
Secondo il report di Weibo sul third quarter earnings, gli utenti di hanno raggiunto i 297 milioni, rispetto allo stesso anno 2015 ha avuto un incremento del 34%<sup>50</sup> (Weibo 2017). Il 78.1% degli utenti Weibo corrisponde a un profilo di persone ben istruite dell'età che va tra i 18-30 anni. Il cellulare è il metodo principale per usare Weibo.

Molti brand di lusso hanno messo il loro sito online su Weibo, lo tengono sempre aggiornato anche attraverso foto e comunicano con i clienti alla quale rispondono per mostrare interesse e arricchire il proprio potenziale.

---

<sup>49</sup> Wikipedia. Microblogging in China. [https://en.wikipedia.org/wiki/Microblogging\\_in\\_China](https://en.wikipedia.org/wiki/Microblogging_in_China)

<sup>50</sup> Weibo (2017). 2016 微博用户发展报告 <http://data.weibo.com/report/reportDetail?id=346>



A source from Weibo: The Weibo page of Gucci, which has 930 thousand people following it.

## WeChat

Un altro Hot spot per i brand di lusso è WeChat. Vuol dire ‘micro-message, che è una app molto famosa in Cina. È stata rilasciata da una delle compagnie tecnologiche più grandi Tencent-company nel 2011. Combina la chat, servizi a pagamento, blog, negozi online e altre caratteristiche. Tutti si possono iscrivere a WeChat con un account pubblico, che sia una compagnia individuale o molto grande. Sulla piattaforma di WeChat possono esercitare commercio online.



Source from: Chinachanel

A differenza di Weibo non c'è un limite di parole o immagini in un account pubblico perché funziona più come un blog. WeChat e QQ (Chinese instant message applications) appartengono a Tencent, così che gli utenti possono condividere informazioni su 2 software. Nel 2016, 889 milioni di utenti usano Wechat creando 10 milioni di account ufficiali<sup>51</sup> (China Channel 2017).

Molti brand di lusso hanno aperto in loro account ufficiale su We chat. Burberry nel 2014 includendo la storia e un servizio al cliente 24 ore su 24. Ha anche lanciato il suo negozio online su Wechat, per permettere ai clienti di effettuare un servizio pick up.



Source from: Burberry online store su WeChat

<sup>51</sup> China Channel (2017). 2017 WeChat User Report Is Out!  
<https://chinachannel.co/1017-wechat-report-users/>

## Video

I canali che utilizzano video sono molto utilizzati dai brand di lusso. In ‘sex and city’, vengono dette due frasi ‘I lost my Choo’ e ‘With no man in sight, I decided to rescue my ankles from a life of boredom by purchasing too many pairs of Jimmy Choo shoes,’ per dare come messaggio agli utenti che tutte le donne dovrebbero avere un paio di scarpe di Jimmy Choo. ‘Il diavolo veste Prada’ è un modo diretto di mostrare agli utenti come funziona il mondo del lusso. Possiamo quindi vedere come la TV e i film influenzano i clienti e mostrano come indossare e amare i brand di lusso.

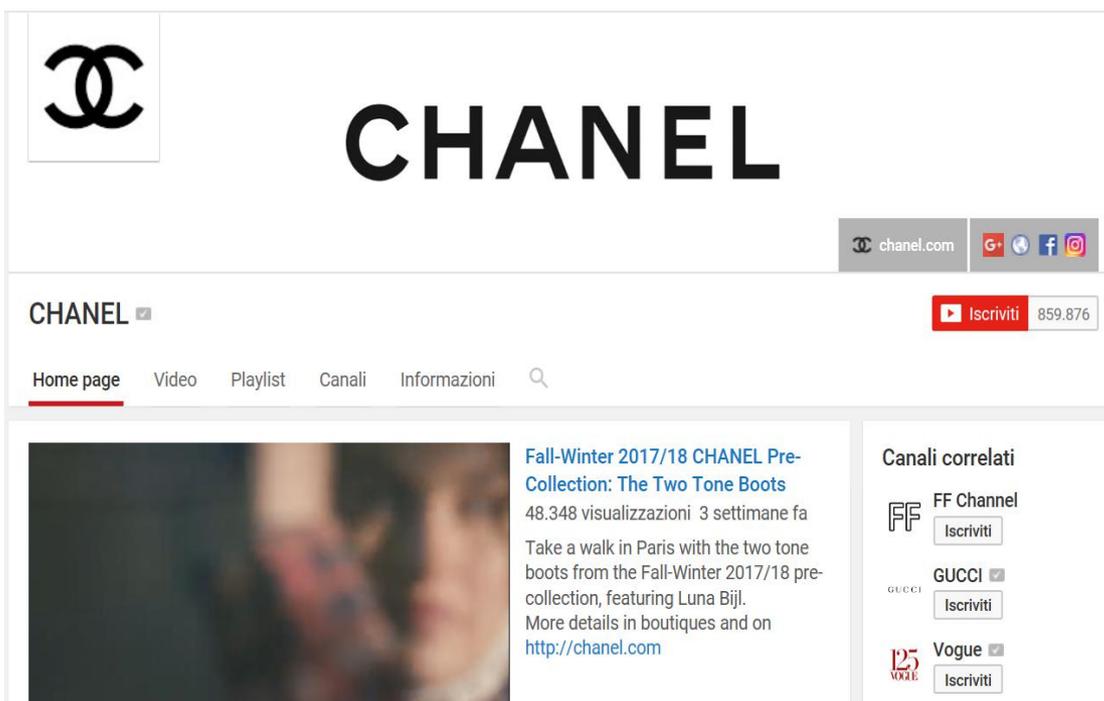
Con lo sviluppo di internet e dei network, i video diventano sempre più un canale importante per la trasmissione del lusso. Dal CNNIC, si può vedere come gli utenti dei video in Cina ha raggiunto i 545 milioni nel 2016, nei telefoni circa 500 milioni. I video online hanno users che proporzionati agli utenti di internet hanno un 74.5%.

In Cina il 4g sta lentamente crescendo e i mobile charges iniziano a fallire. Ci sono molte applicazioni per i video sul mercato e sempre più persone utilizzano Weibo e Wechat per vederli.

Deloitte sostiene che le pubblicità mostrate sui social e sui video riescono ad attirare maggiormente l’attenzione del consumatore. Dopo aver visto ads online, il 34% dei clienti viene influenzato dai social e il 28% da video (Deloitte 2016).

Quando guardiamo un video su youtube, prima che il video inizi ci saranno pubblicità di brand di lusso per qualche minuto. Qualche brand di lusso ha anche il proprio canale Youtube.

Anche Chanel ha il proprio canale youtube (<https://www.youtube.com/user/CHANEL>). Che include la promozione di alcuni prodotti, introduce il brand e mostra altri video. I clienti possono dare le loro opinioni e comunicare in questo modo con il brand.



Source from youtube: Chanel on YouTube Channel  
(<https://www.youtube.com/user/CHANEL>)

### **Interazioni con gli influencers nei social media**

Tradizionalmente i brand collaborano con figure importanti, spesso del mondo dello spettacolo per far notare il proprio brand.

L'influenza della star porterà il consumatore più vicino al brand. Grazie all'identità del personaggio vengono aperti i loro siti ufficiali online sui social. Per motivi pubblicitari queste star metteranno le loro foto con i prodotti, avendo magari relazioni di tipo commerciale con i brand. Questi beni tendono a diventare dei 'must have' items. I loro fan faranno caso a ciò che la star indossa e in questo modo verranno influenzati e magari vorranno comprare proprio quell'oggetto.

Un caso celebre è quello di Rihanna, una cantante americana e icona del fashion. Ha 76.5 milioni di followers su twitter. Nel 2015 annuncia la partnership con PUMA come ambassador e creative director. La sua linea di PUMA personale è arrivata sulle

passerelle della Fashion week di Parigi. Dopo aver collaborato con Rihanna le vendite di PUMA sono salite di 975 milioni di Dollari americani nel 2015 con un incremento del 3.7%<sup>52</sup> (Rebecca Kim 2016).



Source from: twitter di Rihanna.

Il caso più famoso in Cina è quello di Yang Mi, un'attrice famosa. Ha circa 74.88 milioni di followers su Weibo. Grazie al film 'tiny time' ha raggiunto il successo in Cina ed è diventata un'icona di stile. Nelle classifiche delle ricerche di Baidu ci sono circa 343 milioni di risultati di ricerca si 'the same fashion style of Yang Mi'. Molti brand utilizzano le sue foto quando notano che indossa o usa qualcosa che gli appartiene e lo postano su Weibo per attrarre i suoi fan.

<sup>52</sup> Rebecca Kim (2016). PUMA Sees a Sales Growth in 2016 Thanks to Rihanna  
<https://hypebeast.com/2016/4/puma-sales-growth-rihanna>

GUCCI

GUCCI V

+关注



今天 19:31 来自 微博 weibo.com

#Gucci 星光# @杨幂 穿着最新系列T恤衫与黑色皮裙，彩虹色领饰与甜美蝴蝶结则增添了一丝俏皮气息。点击 [网页链接](#)，发现更多点睛单品。@嘉行杨幂工作室 @杨幂微吧 @杨幂官方粉丝团



☆ 收藏

📄 2960

💬 606

👍 856

Source from Weibo: Gucci ha aggiunto una foto di Yang Mi indossante il vestito di Gucci, attraendo così 2960 visualizzazioni.

Le star non solo scelgono i brand famosi per far parlare di loro sui social ma qualcuno usa i social per diventare fashion influencer.

Mostrarsi e farsi vedere è davvero diventato all'ultima moda e un'attività frequente sui social dove le persone mostrano la loro vita, magari un'esperienza o una foto. Dopo aver comprato molti cinesi metteranno la foto dell'acquisto sui social. In Cina viene chiamato 晒货 'shai huo'.

Con l'emergere dei social con Instagram, facebook, twitter o weibo, la comunicazione è diventata più semplice. Dopo aver scattato una foto, le persone la possono mettere su un social immediatamente. Con parole semplici o solo immagini, le persone possono mostrare la loro vita molto facilmente.

Non solo mostrano ciò che hanno comprato sui social, ma condividono anche il loro stile. Con foto bellissime e un gusto unico, qualcuno di loro diventa famoso. La comparsa dell'economia su internet, ha reso famose molte celebrità come Chiara Ferragni. Eccetto

un negozio online e collaborare con altri mezzi online, i brand di lusso stanno lavorando con le celebrità online per incrementare la propria influenza.

Chiara Ferragni è una fashion blogger italiana e una delle personal style blogger più influente al mondo. Dopo aver condiviso la sua storia fashion nel ‘the blonde salad’, ora ha più di 5.6 milioni di followers su Instagram e 1.2 milioni su Facebook<sup>53</sup>. Grazie alla sua influenza sui social, altri celebrators come Chiara Ferragni ha iniziato una nuova pubblicità sul web. Ha collaborato con brand di lusso come Christian Dior, LV, Max Mara, Chanel e Tommy Hilfiger. È diventata una business woman, aperto il suo negozio a Milano e lanciato un e-store su [theblondesalad.com](http://theblondesalad.com).



Source from: Instagram

Papi Jiang è un nome molto famoso in Cina. A differenza di Chiara Ferragni, è famosa per le sue apparizioni sui video blog. Ha più di 24 milioni di followers su Sina Weibo. Jaeger LeCoultre, una compagnia manifatturiera di orologi made in Swiss, ha collaborato con lei nel 2017 per pubblicizzare gli orologi su Weibo e Wechat<sup>54</sup>.

<sup>53</sup> Lauren Indvik (2016). The 20 Most Influential Personal Style Bloggers: 2016 Edition <https://fashionista.com/2016/03/style-bloggers-2016>

<sup>54</sup> Liz Flora (2016). Jaeger LeCoultre Taps Online Celebrity Papi Jiang in Bid to Reach Chinese Millennials <https://jingdaily.com/jaeger-lecoultre-turns-to-outspoken-video-blogger-papi-jiang-in-bid-to-reach-chinese-millennials/>

# Studiare il caso

## Studiare il caso 1: I canali principali di shopping online di lusso in Cina: Daigou

### ‘I clienti speciali’ per i brand di lusso

Nelle strade dei paesi europei, si possono trovare molti volti cinesi all’interno dei negozi di lusso. Ma c’è un tipo di cliente che ha sempre il telefono in mano. Farà foto a ogni prodotto all’interno del negozio. Prenderanno anche l’articolo in mano per fare una foto più dettagliata, al prodotto e al prezzo.

Paragonare l’esperienza di shopping è più come uno scambio di informazioni per rendere la vita più comoda, su Wechat. Solitamente ci si scambia messaggi vocali su WeChat, raramente parlano con la commessa nel negozio. Portano anche l’immagine della SKU code del prodotto per confermare che ci sia quel prodotto all’interno del negozio. A differenza di ogni altro cliente, compreranno tanti beni in una sola volta, in un solo modello e per alcuni beni torneranno più di una volta. Nel periodo di saldi, prenderanno un trailer shopping sugli outlet dei brand di lusso.

Questi gruppi di persone compra frequentemente beni di lusso al negozio, il che ha portato i brand a portare una maggiore attenzione a queste figure.

In Cina l’industria di internet cresce molto rapidamente, il che porta molte opportunità per il mercato e-commerce. La domanda del consumatore cinese incrementa e allo stesso tempo la nascita di queste nuove figure è giunta: i Daigou.

In Cina, il modo più facile di avere beni online sono i Daigou. Dalla ricerca effettuata dalla Bain company, circa il 70% dei consumatori ha comprato grazie a DAIGOU<sup>55</sup> (Bain 2015). Il valore di mercato dei Daigou ha raggiunto circa 55-75 bilioni di RMB nel 2014. Questo numero è quasi al 50% degli acquisti in-store in Cina.

## **I modelli di business dei DAIGOU**

Il DAIGOU può essere definito come uno speciale compratore personale, che aiuta il cliente a comprare il prodotto all'estero e prende delle commissioni<sup>56</sup> (Wikipedia). I daigou giocano un ruolo importante come intermediari tra i clienti e il negozio.

Prima di tutto, il daigou è un'attività che può essere definita come un normale cliente che aiuta il consumatore nelle relazioni sociali per comprare i prodotti. Qualcuno ha parenti o amici che vanno all'estero e potrebbe chiederli di portargli qualcosa dal paese in cui va.

Ma ora sempre più cinesi vanno all'estero per vivere e studiare, e qualcuno di questi deve viaggiare spesso tra paesi diversi. Hanno trovato un nuovo modello di business come intermediario personale, dopo una grande differenza di prezzo, qualche accortezza tra diversi paesi e qualche prodotto che è difficile da trovare in Cina. Daigou pian piano inizia a diventare un lavoro.

Nei gruppi di Daigou, la maggior parte sono cinesi che vivono all'estero o studenti. Comprano un prodotto nei negozi vicini a loro e poi rivendono questi prodotti attraverso social media o applicazioni dei loro clienti che vivono in Cina.

Non è facile dare una definizione del modello di business che effettua il Daigou: sembrerebbe un B2B2C o B2C2C. Perché il Daigou deve prima comprare il prodotto che è stato ordinato online dal cliente e questo è un tipo di comportamento B2C con il venditore. Dopo questa azione, il daigou rivenderà il prodotto che ha comprato a un

---

<sup>55</sup> Bain (2015). China's luxury market shrinks in 2014 as luxury brands adapt to shifting consumer preferences <http://www.bain.com/about/press/press-releases/chinas-luxury-market-shrinks-in-2014-press-release.aspx>

<sup>56</sup> Daigou. Wikipedia. <https://en.wikipedia.org/wiki/Daigou>

cliente cinese. Ma il daigou non stabilisce la relazione che ha con i clienti come una B2C. Preferiscono farsi chiamare ‘personal buyers’, che fanno un profitto per la prestazione del servizio. Rebecca Robins però, la direttrice di INTERBRAND e co-autrice del libro *Meta-luxury*, sostiene che *‘For the brand owners, this has significant implications, as the relationship has shifted from business-to-consumer to business-to-business’*<sup>57</sup>. E senza l'autorizzazione del marchio, possiamo anche chiamarlo il mercato DAIGOU come "mercato grigio"<sup>58</sup>.

I consumatori non solo vengono attratti dal brand stesso, ma anche dal modo in cui il Daigou promuove il prodotto. I daigou non aspettano più che il cliente faccia una richiesta come un tempo, ma iniziano a diventare più attivi sui social media. WeChat, Weibo e Taobao sono i canali principali per avere contatti con il consumatore. C'è un detto molto famoso sul web cinese *‘If your friends are shopping in luxury stores every day and share the photos of luxury products, they may rich or just a DAIGOU’*.

Per attrarre clienti, i daigou prestano molta attenzione alle informazioni dei brand nei negozi più vicini a loro. Raccolgono informazioni sulle novità in commercio, gli sconti, cosa indossano le celebrities e alcuni di loro fanno anche un fashion report degli oggetti di lusso che al momento vanno più di tendenza.

## **Haitao vs Daigou**

Esiste un altro canale per lo shopping in Cina chiamato Haitao, che vuol dire ‘lo shopping all'estero’. L'Haitao non va fisicamente in un altro paese per fare shopping ma rimane nel suo paese di appartenenza. I clienti degli Haitao fanno ordini su una piattaforma online comodamente da casa. I consumatori visitano i siti web dei venditori stranieri o i siti dei venditori cross border B2C. Qualche rivenditore di lusso come Amazon, Lane Crawford e Macy vengono frequentemente utilizzati dagli utenti cinesi.

---

<sup>57</sup> Sarah Shannon (2016). On the floor with the Daigou, China's overseas shoppers  
<https://www.ft.com/content/0e0c6a36-330c-11e6-bda0-04585c31b153>

<sup>58</sup> From Wikipedia: The grey market can be defined as the distribution channels which the trade of a commodity through these channels that are legal but unintended by the original manufacturer.  
[https://en.wikipedia.org/wiki/Grey\\_market](https://en.wikipedia.org/wiki/Grey_market)

Molti venditori avranno parecchi sconti durante il Black Friday di conseguenza si favorisce questo giorno per gli acquisti con Haitao.

Per distinguere Daigou e Haitao possiamo osservare ciò che segue:

### **Consumer buying patterns**

Gli Haitao e i Daigou hanno la stessa natura, ma il loro cliente e il prodotto non sono situati contemporaneamente nello stesso paese. Entrambi vengono inclusi nel cross-border online shopping. La differenza tra loro consiste nel modo in cui circolano i beni.

Con l'Haitao vuol dire che il cliente sta comprando prodotti direttamente dall'estero. Compreranno prodotti direttamente dai brand di lusso o dal venditore high-end.

Il daigou è come un agente. Ci sono molte più limitazioni per un Haitao, come la lingua, in quanto il governo cinese ha bloccato molti siti stranieri e metodi di pagamento. Molte di queste restrizioni portano il cliente a preferire i daigou.

### **Metodi di pagamento**

Molti cinesi usano Alipay e WeChat per pagare online ma nel commercio estero vengono esclusi questi metodi di pagamento e vengono preferiti visa, Paypal e mastercard. Ora solo alcune attività overseas si sono aperte alla lingua cinese nelle pagine ufficiali e sono dotate di un sistema di spedizione globale.

Per molti clienti cinesi, è difficile capire le informazioni del prodotto in un'altra lingua e devono tradurre tutto per poter comprendere. Anche la spedizione è un altro bel problema per i clienti del lusso cinese. Se i venditori dell'e-commerce non hanno un servizio di spedizione internazionale, i clienti cinesi hanno bisogno di qualcuno che lo faccia per loro.

Senza dubbio, i daigou possono aiutare i clienti a salvare tempo e costi ma se facciamo un paragone con altre compagnie, comprare grazie a un daigou comporterebbe rischi maggiori. I daigou sono ancora nel mercato grigio e nessuno può garantire che vendono

il prodotto originale al loro cliente. Il cliente non può sapere se il prodotto che gli andrà in mano sarà un buon prodotto e la restituzione può comportare un ulteriore problema. Haitao permette al cliente di comprare i prodotti direttamente dallo store di lusso, che è un canale più formale per i commerci. Possono comunicare direttamente con il venditore, ordinare e restituire.

Dal report della Bain company, le misure del mercato dei Daigou ha fatturato 34-50 bilioni di RMB nel 2015<sup>59</sup>. Questo grazie all'incremento del sistema di tassazione cinese. Lo shopping online, come nuovo genere di shopping, si sta sviluppando molto velocemente in questi anni.

Senza il controllo di Regulatory Authority, è facile stabilire nel 'mercato grigio'. Lo stato cinese ha iniziato a pubblicare qualche regolamentazione per aggiustare e amministrare questo nuovo mercato. Nel 2016, il governo cinese ha pubblicato 'Notice of the Ministry of Finance, The General Administration of Customs and the State Administration of Taxation on the Tax Policies on Cross-Border E-Commerce Retail Imports', che vuol dire che l'era dello shopping all'estero senza tariffe ormai è giunta al termine. La regolamentazione fa muovere gli Haitao verso una nuova era, dato che il governo è contro un mercato grigio. Così molti Daigou iniziano ad intraprendere un nuovo modello cross-border e-commerce.

In fine, non importano gli sviluppi degli Haitao o i Daigou, tutti e due danno un'ispirazione alla vendita del cross border e-commerce internazionale che opera in Cina.

---

<sup>59</sup> Bain (2016). 2015 China Luxury Market Trends Can it rebound? Bain & Company

## **Ragioni per comprare dai Daigou**

Perché le persone vogliono comprare dai Daigou o dagli Haitao invece di comprare direttamente dal mercato domestico?

La differenza del prezzo globale e dell'innovazione dei pagamenti online porta più opportunità verso lo shopping online.

La ragione più importante è il prezzo, che viene influenzato da una strategia globale dei prezzi dei brand di lusso, dalle tassazioni dei paesi, domestiche e internazionali, e da fattori finanziari. A parte il fattore del prezzo, l'innovazione del pagamento online è una novità molto importante per gli utenti online in Cina.

A questo proposito c'è un vecchio detto '货比三家 HUO BI SAN JIA' ( Il prezzo di un prodotto va confrontato con tre negozi) che vuol dire: Il prezzo è variabile, quindi devi guardare in giro per trovare quello migliore. Ora, con la globalizzazione mondiale del mercato cinese, sempre più brand arrivano in Cina. I clienti cinese, possono comprare molti brand di lusso anche senza andare all'estero. Ma invece di comprare prodotti di lusso nei negozi fisici, preferiscono comprare online.

A dire il vero, i clienti cinesi sono molto sensibili ai prezzi che trovano sul mercato dei beni di lusso. Anche la classe più benestante, prima di fare l'acquisto, tengono parecchio conto del prezzo del bene. Diventano sempre meno tolleranti alla differenza tra Cina e Altre nazioni. Dal report di McKinsey, nel 2012, circa il 60% dei consumatori accettano circa il 20% della differenza di prezzo. Adesso il numero è solo del 20%. Anche se il prezzo in Cina e all'estero non ha una grande differenza, un 30% cinesi preferisce comunque comprare all'estero. Per qualche ragione come la differenza del prodotto, il servizio, l'atmosfera del negozio, portano il cliente all'estero.

## Il prezzo internazionale

La ragione più importante per fare shopping online è la differenza del prezzo. Ci sono diversi fattori che portano la compagnia a stabilire il prezzo di un prodotto. La regola generale nelle compagnie del lusso, è un accordo su quale dovrebbe essere il prezzo generale che deve essere dato a un determinato paese. I prezzi vengono calcolati considerando il margine standard e l'impatto sui livelli diversi delle tasse aggiunte alla valute o delle tasse locali<sup>60</sup> (Michael Chevalier, Gerald Mazzalovo, 2008).

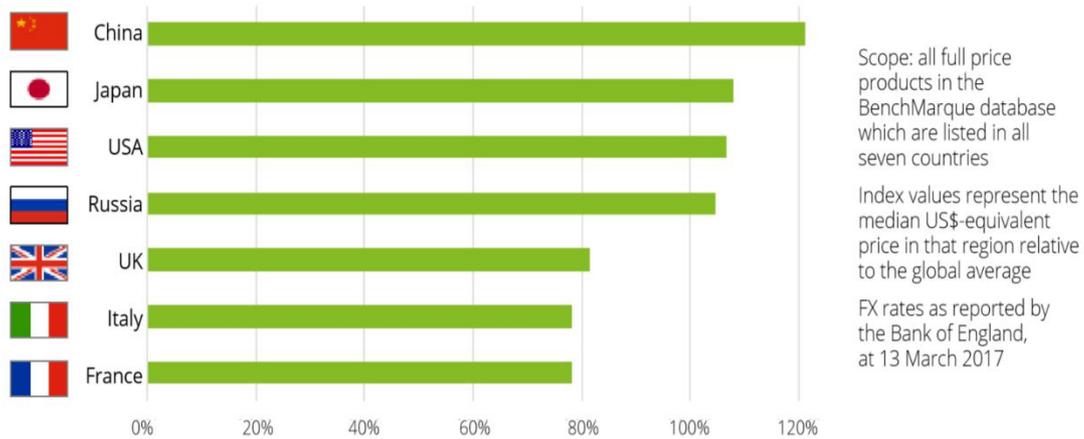
Le compagnie del lusso generalmente credono che il miglior equilibrio sia: Prezzo basso nei paesi Europei. Il livello del prezzo nelle Americhe, rappresentate dagli Stati Uniti, è per lo più determinato dalla potenza del dollaro, con un livello generale positivo o negativo che varia di un 10%. In Giappone, Cina e in Asia in generale, i prezzi sono maggiorati rispetto all'Europa da un 40% a un 50%. Allo stesso tempo, attraverso canali speciali come negozi Duty-free, il prezzo dei beni di lusso subisce una variazione del 20% inferiore rispetto al prezzo locale (Michel Chevalier, Gerald Mazzalovo, 2008).

I brand di lusso provengono maggiormente dall'Europa e Stati Uniti. Queste compagnie decidono i prezzi in base a dove provengono. In Europa sono più economici rispetto al resto del mondo. In Asia sono più cari. Il lusso in Cina ha un prezzo. I dati del Banch Marque, attestano come l'analisi del prezzo del lusso di Deloitte, in Cina è 2 volte più alto che in Francia o in Italia.

---

<sup>60</sup> Michel Chevalier, Gerald Mazzalovo (2008). *Luxury Brand Management: Una visione completa sull'identità e la gestione del settore del lusso*. Franco Angeli. P237-238.

**Price Index** (global average = 100%)  
Like-for-like products, US\$ equivalent prices



Source: BenchMarque - Deloitte's luxury pricing analytics suite. Each week, BenchMarque captures online prices for over 100,000 items, across 30 of the leading brands, in seven key luxury markets. A series of interactive data visualisations draws out key market trends, enabling decision makers to deploy responsive, evidence-based pricing strategies.

Ad esempio, la Pochette Métis (una borsa di Louis Vuitton) costa 1.580 Euro in Italia. In Cina, questo prezzo è di 16.400 yuan. Il tasso di cambio di Euro contro il Yuan è 7.50 (il 2 maggio 2017), il che significa che il prezzo in Cina è superiore a quello in Italia di circa 607 euro.



POCHETTE MÉTIS

€1.580,00



POCHETTE METIS 手袋

¥16,400

Source from Louis Vuitton: The price of POCHETTE METIS in Italy against in China

**Il cambio di valuta con uno scambio più basso.**

Riguardiamo il mercato delle finanze internazionale negli ultimi anni. Grazie alla crisi economica, il cambio di valuta è andato ad indebolirsi tra l'euro e il dollaro. La US

subprime mortgage crisis a dato il via a delle lunghissime conseguenze per in mercati americani ed europei. Dal 2010, la valuta tra Euro e Yuan si è abbassata da 9.7 a 7. Il dollaro ha subito una recessione, con un cambio valuta contro lo Yuan che non smette che scendere.

Il prezzo delle finanze è un altro fattore importante da considerare effettuato dall'FDI. L'RMB condurrà l'abbattimento del costo degli FDI, e per le aziende cinesi sarà più facile svolgere attività all'estero. Ciononostante, incoraggia i cinesi a comprare ancora di più all'estero, grazie ad un elevato potere d'acquisto con l'RMB. La differenza di prezzo tra la Cina e gli altri paesi diventa sempre più grande e la differenza dei prezzi negli store di lusso sta anche in questo.



Source from Sina finance: The changing of currency exchange rate: EURO against YUAN



Source from Sina finance: The changing of currency exchange rate: US dollars against YUAN

### Tariffe di tassazioni più elevate

Un'altra ragione è l'elevata tariffa di tassazione. Nel business del lusso in generale non è possibile vendere i prodotti ai clienti al prezzo di esportazione. I brand hanno bisogno di dare dei ragionevoli prezzi di vendita basati sul paese in cui si va ad esportare e prendere il margine di vendita in un account (Michel Chevalier, Gérald Mazzalovo 2008).

In generale, la tariffa delle tasse dovute all'importazione dei beni di lusso in Cina include il prezzo dell'importazione del bene, un valore aggiunto di tasse e un ulteriore consumo delle tasse. Beni diversi hanno tasse diverse. In generale il valore aggiunto delle tasse è del 17% e il consumo è del 30%. Cosmetici e Alcohol arrivano al 50%<sup>61</sup> (上海经济).

<sup>61</sup> 顾列铭 (2011). 终于降了：中国奢侈品关税. 上海经济 2011007 期

Un'alta tassazione e altre spese necessarie per mantenere il business sono il motivo per cui la Cina ha i prezzi più alti rispetto agli altri mercati.

Dal libro *Global Marketing*, possiamo capire che il consumatore è uno dei fattori più importanti che influenzano le decisioni dei prezzi di una compagnia nel mercato internazionale. La differenza del prezzo con gli altri paesi incoraggia sempre più la crescita del mercato grigio. *luxury brands will no longer be able to retail items in China that cost 20 percent more than in Paris*<sup>62</sup> (Sam Williams-Thomas 2015).

Qualche brand ultimamente ha cercato di conformare i prezzi, ma solo in alcuni prodotti in modo tale da difendere il mercato domestico, come Chanel e Cartier. Nel 2015, Chanel ha standardizzato i prezzi di tre delle sue borse più vendute (l'11.12, la 2.55 e la boy bag). Questa strategia proponeva un incremento del 20% nel mercato europeo e un decremento del 27% in Cina<sup>63</sup>.

Ma molti brand di lusso stanno ancora aspettando e studiando. Ancora i prezzi in Cina sono molto alti e *hence it is still common to see many native Chinese and Asian customers shopping outside the Asian market where prices are traditionally higher* (Sam Williams-Thomas 2015).

### **Innovazione nei canali di pagamento online**

Con lo sviluppo della tecnologia e l'incremento del numero degli utenti con un telefonino, sempre più manifatturieri iniziano a sviluppare nuovi prodotti per la piattaforma online della telefonia. La crescita continua di questo genere di consumatori consente uno sviluppo nella tecnologia di nuovi metodi di pagamento e nell'online banking. Quando i pagamenti online iniziarono ad emergere, non c'erano tanti metodi. Dopo aver comprato online, le persone dovevano pagare attraverso trasferimenti in

---

<sup>62</sup> Sam Williams-Thomas (2015). Comment: Net-a-Porter and Yoox's merger will force luxury brands to harmonise prices <https://www.retail-week.com/topics/technology/online-retail/comment-net-a-porter-and-YOOXs-merger-will-force-luxury-brands-to-harmonise-prices/5073648.article>

<sup>63</sup> Adam Thomson, Patti Waldmeir (2015). Chanel cuts prices in Asia to combat grey market <https://www.ft.com/content/3938fa96-cf01-11e4-893d-00144feab7de>

banca. Con il progresso diventa sempre più facile, veloce, popolare e occupa la maggior parte dei canali di vendita.

	2016		2015		
Internet APP	Users (10 thousand)	Usage ratio	Users (10 thousand)	Usage ratio	Annual growth rate
Online payment	47450	64.9%	41618	60.5%	14.0%
e-banking	36552	50%	33639	48.9%	8.7%

	2016		2015		
Mobile APP	Users (10 thousand)	Usage ratio	Users (10 thousand)	Usage ratio	Annual growth rate
Online payment	46920	67.5%	35771	57.7%	31.2%
e-banking	33357	48.0%	27675	44.6%	20.5%

Table source: CHINA INTERNET NETWORK INFORMATION CENTER 第 39 次中国互联网络发展状况统计报告

Queste due tabelle sono state fatte utilizzando i dati del CNNIC report. Hanno contato i dati dei pagamenti online in app e l'uso dell'e-banking app dagli utenti internet utilizzanti telefonini. CNNIC sostiene che questi metodi sono ancora in crescita nel 2016. Ancora metà dell'utenza usa metodi di pagamenti online raggiungendo i 365 milioni con un incremento del 14% e 8.7% rispetto al 2015. Bisogna dunque menzionare la crescita dei metodi di pagamento via cellulare. Nel 2016 sono stati raggiunti i 469 milioni e questo numero ha subito un incremento del 31% rispetto allo scorso anno. Le app di e-banking vengono sempre più utilizzate raggiungendo i 336 milioni di utenti.

Nella Cina moderna, le persone possono andare a far shopping senza portagli, ma non senza un telefono. Attualmente infatti attraverso la scannerizzazione dei codici QR

basta usare la fotocamera per effettuare un pagamento. Le piattaforme B2C & C2C stanno emergendo, l'innovazione supporta sempre di più gli online store.

Parlando di metodi di pagamento online, l'applicazione più famosa in occidente è paypal, una compagnia americana che copre 202 paesi e da supporto a 100 tipi di valuta.

In Cina invece, si può pagare con WeChat pay e Alipay. Tencent e Alibaba hanno investito in metodi di pagamento per facilitare lo shopping online all'interno dei siti stessi. Wechat e alipay sono i metodi di pagamento online più utilizzati; bisogna semplicemente collegare la carta all'applicazione e si è liberi di effettuare i pagamenti. Grazie al report di Better than Cash Alliance, i cinesi hanno raggiunto 2.9 trilioni di dollari in pagamenti online attraverso Alipay (1.7 trilioni di dollari) e WeChat (1.2 trilioni di dollari) nel 2016, 20 volte superiore rispetto ai quattro anni passati.

## **I rapporti tra i Daigou e i brand di lusso**

Differente dai metodi di acquisto in altri canali di distribuzione, i daigou si muovono in base ai rapporti che hanno con i loro clienti. I profitti dei Daigou sono strutturati includendo la differenza dei prezzi nelle diverse regioni, diversa valuta e diverso cambio. Il fattore più influente per i Daigou infatti è il prezzo, perché non vendono i prodotti seguendo il prezzo di mercato. Allo stesso tempo, fanno notare ai brand di lusso quanto i clienti cinesi siano sensibili ai prezzi.

Anche se i Daigou portano più vantaggi al commercio di oltre mare, questo comportamento porta dei danni al mercato interno cinese. Nel mercato il cliente non capisce se il mercato è vero o contraffatto e per andare contro questo mercato grigio, brand come Cartier e Chanel hanno portato i prezzi in Cina a prezzi più ragionevoli. In Italia molti brand hanno iniziato a fare edizioni limitate solo per i clienti cinesi. Nel 2017 Kering group e Alibaba group hanno raggiunto una partnership contro il mercato della contraffazione.

Allo stesso tempo, i daigou cercano di dare sempre più informazioni dettagliate sul prodotto rispetto ai negozi monobrand o i venditori cross border e commerce. I Social sono i principali canali di distribuzione dei Daigou per dare più informazioni possibili ai consumatori.

## Caso 2: YOOX

### Introduzione a YOOX

Se ti piace comprare prodotti di lusso, sicuramente avrai comprato prodotti su siti online e negozi come YOOX, Net-A-PORTER, LUISAVIAROMA, LANECRAWFORD, SHOPBOP (AMAZON), e THE OTLET ecc. E probabilmente avrai visitato siti di lusso come JIMMYCHOO, MOSCHINO, MONCLER o ARMANI per effettuare shopping online.

Questi brand rendono molto facile e conveniente acquistare beni di lusso online dall'oltremare. Facendo un paragone con brand ancora più di lusso, questi rivenditori portano prodotti in modo ufficiale al cliente. La garanzia del metodo di pagamento, l'efficienza del sistema logistico e il buon servizio after sale, assicura contro la corruzione di venditori non autorizzati. Questi sono dei vantaggi che i Daigou non possono offrire (perché il tipo di relazione che il Daigou ha con il cliente è di tipo personale).

Il gruppo YOOX è stato fondato da Federico Marchetti nel Giugno del 2000. Dopo aver lavorato per anni nel settore, YOOX è attualmente il leader tra i venditori di multi brand, grazie anche alla sua boutique virtuale su YOOX.com e una grande esperienza nel design per lo store mono brand online. Ora YOOX.com ha 7 milioni di visitatori al mese<sup>64</sup>.

Inizia il suo business a Bologna per occuparsi del mercato asiatico, specialmente in Giappone. YOOX non ha mai smesso di espandere il proprio business a Bologna, il capoluogo e città maggiore in Emilia-Romagna in Italia. Nel 2003, YOOX entrò negli

---

<sup>64</sup> YOOX SpA. [stevieawards.com/iba/YOOX-spa](http://stevieawards.com/iba/YOOX-spa)

USA. Nel 2004 in Giappone fino ad arrivare al giorno d'oggi dove i negozi di YOOX sono presenti in più di 53 paesi.

Grazie allo sviluppo dei telefonini, nel 2006 anche YOOX è arrivato con applicazioni sull'Apple store per i-phone, il che indica la sua entrata nell'e-commerce.

Il gruppo YOOX ha organizzato un nuovo sviluppo nel sito thecorner.com. è stato uno dei primi rivenditori in Cina e nel settembre 2011, thecorner.com è stato lanciato nel mercato cinese. Dopo due anni YOOX ha seguito thecorner.com entrando così in Cina.

A questo punto, analizzeremo i maggiori rivenditori online di YOOX e dopo aver studiato il caso, potremmo capire come opera Omni channel nel mercato cinese.

## La strategia di Omni-channel di YOOX

YOOx non sta sempre nel tradizionale B2C modello dell'e-commerce, ma anche nell'omni channel. L'omni channel si occupa dell'integrazione tra il mercato online e offline ciò significa che il venditore deve conoscere bene i bisogni del cliente.

Nel 2016 il gruppo YNAP inizia una collaborazione con IBM per garantire una strategia sull'omni channel. Si adattarono al modello dell'IBM Order Management System sul loro sistema di vendita e stabilirono un'unica e una comune tecnologia per il Gruppo di multi brand o mono brand. Questa tecnologia si è anche estesa ai telefonini per far comprendere ai social il mercato.

John Mesberg, General Manager, Offering Management and Strategy IBM commenta *“By embracing IBM Commerce capabilities, YOOX NET-A-PORTER GROUP is perfectly positioned to engage with shoppers through personalized experiences that are based on their unique style and shopping preferences and delivered across any device or channel.”*<sup>65</sup>

YOOX ha anche lanciato una strategia di mercato su omni channel su un singolo negozio di lusso online che può operare per i brand di lusso. Grazie all'IBM Order management system il cliente può comprare sul negozio senza l'aiuto di una figura esperta. Possono servirsi di telefoni e poi ritirare il prodotto al negozio. Nell'aprile 2017, YOOX ha lanciato questo servizio per l'omnia channel di Valentino, per arricchire l'esperienza di lusso del cliente e garantire una relazione più profonda tra quest'ultimo e il brand.

---

<sup>65</sup> YNAP (2016). YOOX NET-A-PORTER GROUP AND IBM FORGE A GAME-CHANGING PARTNERSHIP TO CREATE THE FUTURE OF ONLINE LUXURY FASHION  
<http://www.ynap.com/news/yoox-net-a-porter-group-and-ibm-forge-a-game-changing-partnership-to-create-the-future-of-online-luxury-fashion/>

## YOOX in Cina

Essendo un leader nella rivendita del lusso, YOOX, ovviamente, non vuole rinunciare alla sua presa sul mercato. Nel 2016 il governo cinese decide di stabilire una cross border e commerce comprehensive pilot zones a Tianjin e altre 11 città, il che porta più opportunità ai venditori di cross border e business. Tuttavia il mercato cinese è ancora una sfida per YOOX.

Viene anche chiamata ‘top greatest shop’ da Vogue, il che ci fa capire quanto gli amanti di YOOX siano numerosi nel mondo. Più di 2 milioni di consumatori spendono i propri risparmi su YOOX con un numero di visitatori per mese pari a 24 milioni<sup>66</sup>.

La contraffatture è il problema più grande per i clienti cinesi e YOOX risolve questo problema avendo dei contatti diretti con i propri fornitori di lusso. Anche i commercianti vogliono scegliere YOOX come strumento di rivendita dei loro prodotti.

Non solo mantiene queste buone relazioni con i brand ma si occupa anche dei clienti, mettendo a disposizione un cambio di 7 lingue all’interno del sito, un servizio per i clienti, pagamenti sicuri, consegna e anche il reso.

YOOX può accettare tutte le carte di credito più frequenti che sono a disposizione e allo stesso tempo garantire i trattamenti della privacy. Hanno scelto UPS come compagnia per la spedizione, e garantiscono tutte le informazioni relative al pacco.

Ciononostante ancora è presente qualche problema per YOOX in Cina perché non avendo un magazzino all’interno del paese consegna ancora dall’Italia. La distanza tra i

---

<sup>66</sup> YNAP (2015). To Create a Leading Online Luxury Fashion Retailer Worldwide  
<http://www.ynap.com/news/yoox-group-and-the-net-a-porter-group-to-merge/>

due paesi è davvero grande e la merce ci impiega dagli 11 ai 15 giorni ad arrivare a destinazione. Questo vuol dire che anche i costi del trasporto renderanno il prezzo finale più alto.

#### 配送时间

配送	时间	费用
中国速递	3-5日交货	¥ 25
意大利	11-15个工作日交货	¥ 95

Source from YOOX.com

Shopping online vuol dire che non si è in grado di provare i prodotti direttamente. Grazie alla descrizione o alle foto il cliente può vedere ciò che compra, quindi tutto viene spiegato nella descrizione dei prodotti dal colore, alla forma, al materiale. Il consumatore tutta via si preoccupa ancora di come può starli addosso un capo, quindi deve essere indispensabile il sistema di reso della merce nel caso al cliente il capo non piaccia o non gli stia bene.

YOOX ha affrontato molte sfide offerte dai consumatori cinesi. Nella cognizione di questo tipo di clienti, l'e-business deve garantire un prezzo migliore rispetto al negozio fisico. *"I still see a lack of competition in selling luxury products at full price in China"*. Federico Marchetti, il CEO of Yoox Net-a-Porter Group, dichiara *"I haven't seen or heard of any big players succeeding in that"*<sup>67</sup>, quindi per attrarre i consumatori cinese il prezzo pieno costituisce ancora un grande problema.

<sup>67</sup> XU JUNQIAN (2016). Yoox Net-a-Porter Group in for long run.  
[http://europe.chinadaily.com.cn/business/2016-08/08/content\\_26380943.htm](http://europe.chinadaily.com.cn/business/2016-08/08/content_26380943.htm)

# Conclusioni

La tecnologia digitale sta crescendo velocemente, e portando cambiamenti nelle abitudini dei clienti. I canali del lusso iniziano a svilupparsi sempre di più online. Non ci sono dubbi che questo genere di negozi offro ai brand la possibilità di crescere sempre più. Per qualche brand non conosciuto, la distribuzione online low cost e high yield costituisce una possibilità di espandere il loro business. Ma la vendita online, i brand e l'industria del lusso non solo si focalizzano sui prodotti ma anche sul servizio e la comunicazione con il cliente. Qualche prodotto in pelle, orologi... hanno bisogno di un supporto offline per garantire un aiuto ulteriore. Quindi l'omni channel è il futuro dei brand di lusso.

Sempre più distributori del lusso hanno fatto investimenti nel mercato cinese. I brand devono familiarizzare con i diversi mercati e provare a capire cosa piace al cliente cinese, dato che quest'ultimo è sempre più informato sulle nuove tecnologie.

# Reference

Pierre Xiao Lu (2008). *Elite China: Luxury Consumer Behavior in China*. John Wiley & Sons

Jean-marc Bellaiche, Antonella Mei-Pochtler, Droit Hanisch (2010) *the new world of luxury: caught between growing momentum and lasting change*. The Boston Consulting Company

Erica Cobellini, Stefania Saviolo (2014) *managing fashion and luxury companies*. Nuovo Istituto d'Arti Grafiche.

Ilan Alon, Eugene Jaffe, Christiane Prange, Donata Vianelli (2012). *Global Marketing: Contemporary Theory, Practice, and Cases*. McGraw-Hill/Irwin. P40

Pingali Venugopal (2002) *Marketing Channel Management: A Customer-Centric Approach* SAGE Publications Pvt. Ltd; 1 edition. p102

KPMG (2016). *China's connected consumers 2016: A mobile evolution*. KPMG International Cooperative

Deloitte (2017). *Global Powers of Luxury Goods 2017: The new luxury customer*. Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Deloitte (2016). *Global Powers of Luxury Goods 2016: Disciplined innovation*. Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

ATKearney (2017). *The 2017 Global Retail Development Index: The age of focus*. A.T. Kearney.

Giorgio Barba Navaretti, Anthony Venables, Frank Barry (2004). Multinational firms in the world economy. Business & Economics. Chapter 10.

Lambert Bu, Benjamin Durand-Servoingt, Aimee Kim, and Naomi Yamakawa (2017). Chinese luxury consumers: More global, more demanding, still spending. McKinsey & Company.

McKinsey (2011). McKinsey Consumer & Shopper Insights: 崛起的中国奢侈品市场. McKinsey & Company.

CNNIC (2017). 39th meeting report on the internet. CHINA INTERNET NETWORK INFORMATION CENTER Deloitte

Deloitte. 2016 德勤中国移动消费者调研: 解密移动消费者的套路. Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Dominic Barton, Yougang Chen, and Amy Jin (2013). Mapping China's middle class. McKinsey & Company.

World Tourism Organization (UNWTO) (2014). Global report on shopping tourism. World Tourism Organization

Barry Berman, Joel R. Evans (2013). Retail Management: A Strategic Approach 12th Ed. Pearson Education

LVMH (2016). LVMH ENVIRONMENTAL REPORT 2016

Mosca, Fabrizio (2016). Global Marketing Strategies for the Promotion of Luxury Goods. IGI Global p220-234

Jonas Hoffmann, Ivan Coste-Manière (2011). luxury strategy in action. Palgrave Macmillan. P28

M. Chevalier, PX Lu (2009) luxury China: market opportunities and potential. market opportunities and potential. p89

Antonio Achille (2017). Digital Luxury Experience 2017. McKinsey & Company.

BCG (2017). The True-Luxury Global Consumer Insight. The BAIN Consulting Company

Tricia Carr (2013). Classic Guide to Luxury Marketing. Luxury daily. P4

Antonio Belloni. LVHM2015 annual report. LVMH. P13

Nathalie Remy, Marco Catena, Benjamin Durand-Servoingt (2015). Digital inside: Get wired for the ultimate luxury experience. McKinsey & Company.

顾列铭 (2011). 终于降了：中国奢侈品关税. 上海经济 2011007 期

## Web Resources

Wikipedia. Maslow's hierarchy of needs.

[https://en.wikipedia.org/wiki/Maslow%27s\\_hierarchy\\_of\\_needs](https://en.wikipedia.org/wiki/Maslow%27s_hierarchy_of_needs)

Luxury goods

<http://www.businessdictionary.com/definition/luxury-goods.html>

Nerl Koenig 17. July 2017 how luxury firms are using art to attract customer.

<http://www.bbc.com/news/business-40592986>

Wikipedia Maslow's hierarchy of needs

[https://en.wikipedia.org/wiki/Maslow%27s\\_hierarchy\\_of\\_needs](https://en.wikipedia.org/wiki/Maslow%27s_hierarchy_of_needs)

Andreas Rivera (2017). What is E-Commerce?

<http://www.businessnewsdaily.com/4872-what-is-e-commerce.html>

Wayane Duggan (2015). What does O2O Mean for The Future of E-Commerce?

<https://finance.yahoo.com/news/does-o2o-mean-future-e-233503739.html>

Ariel Adams (2013). Luxury Consumers Value Products, Not Buying Experiences

<https://www.forbes.com/sites/arieladams/2013/05/23/luxury-consumers-value-products-not-buying-experiences/#7813ce4d4fe5>

Claudia D'Arpizio, Federica Levato, Daniele Zito, Marc-André Kamel and Joëlle de Montgolfier (2016). Luxury Goods Worldwide Market Study, Fall-Winter 2016. Bain report

<http://www.bain.com/publications/articles/luxury-goods-worldwide-market-study-fall-winter-2016.aspx>

Minister of Foreign Affairs of the People's Republic of China (2016). 中国经济发展现状、前景以及中西合作新机遇.

[http://www.mfa.gov.cn/web/dszlsjt\\_673036/t1370026.shtml](http://www.mfa.gov.cn/web/dszlsjt_673036/t1370026.shtml)

USCBC (May 1, 2010). Understanding China's Retail Market. China Business Review.  
<http://www.Chinabusinessreview.com/understanding-Chinas-retail-market/>

China Tourism Academy (2016). 《中国出境旅游发展年度报告 2016》研究成果.  
<http://www.ctaweb.org/html/2016-9/2016-9-8-11-1-26208.html>

China Tourism Academy (2017). 2016 年全年旅游统计数据报告及 2017 年旅游经济形势预测  
<http://www.ctaweb.org/html/2017-2/2017-2-24-9-10-97907.html>

Neil Kokemuller. Differences between a Boutique and Retail Store  
<http://smallbusiness.chron.com/differences-between-boutique-retail-store-80438.html>

Smriti Chand. Types of Distribution: Intensive, Selective and Exclusive Distribution  
<http://www.yourarticlelibrary.com/distribution/types-of-distribution-intensive-selective-and-exclusive-distribution/5780/>

Jo Winterbottom, Astrid Wendlant (2009). It's all about distribution, luxury execs say  
<http://www.reuters.com/article/us-luxury-summit-distribution-idUSTRE5592LO20090610>

Celine Sun, Mimi Lau (2015). Just why are Louis Vuitton and other high-end retailers abandoning China?  
<http://www.scmp.com/news/china/money-wealth/article/1886443/high-end-retailers-china-no-longer-have-luxury-time>

Jing Daily (2012). Brands Struggle to Connect with China's "Post-90s" Generation.  
<https://jingdaily.com/brands-struggle-to-connect-with-chinas-post-90s-generation/>

BCG (2016). 80% of Luxury Shoppers Want Omnichannel Experiences—Older Shoppers Included

<https://www.bcg.com/d/press/22September2016-Digital-or-Die-Luxury-Brands-44353>

Marcus Taylor (2014). 10 Highly Effective Luxury Brand Digital Marketing Strategies.

<https://www.ventureharbour.com/luxury-brand-digital-marketing/>

Dhani Mau (2016). Gucci Surpasses Burberry as Most Digitally Savvy Luxury Brand.

<https://fashionista.com/2016/11/gucci-l2-digital-iq>

ESW (2017). Kering Versus LVMH: The Ultimate Luxury eCommerce Battle

<http://www.eshopworld.com/tag/kering/>

Wikipedia. Microblogging in China

[https://en.wikipedia.org/wiki/Microblogging\\_in\\_China](https://en.wikipedia.org/wiki/Microblogging_in_China)

Weibo (2017). 2016 微博用户发展报告

<http://data.weibo.com/report/reportDetail?id=346>

China Channel (2017). 2017 WeChat User Report Is Out!

<https://chinachannel.co/1017-wechat-report-users/>

Rebecca Kim (2016). PUMA Sees a Sales Growth in 2016 Thanks to Rihanna

<https://hypebeast.com/2016/4/puma-sales-growth-rihanna>

Lauren Indvik (2016). The 20 Most Influential Personal Style Bloggers: 2016 Edition

<https://fashionista.com/2016/03/style-bloggers-2016>

Liz Flora (2016). Jaeger LeCoultre Taps Online Celebrity Papi Jiang in Bid to Reach Chinese Millennials

<https://jingdaily.com/jaeger-lecoultre-turns-to-outspoken-video-blogger-papi-jiang-in-bid-to-reach-Chinese-millennials/>

Bain (2015). China's luxury market shrinks in 2014 as luxury brands adapt to shifting consumer preferences

<http://www.bain.com/about/press/press-releases/chinas-luxury-market-shrinks-in-2014-press-release.aspx>

Sarah Shannon (2016). On the floor with the Daigou, China's overseas shoppers

<https://www.ft.com/content/0e0c6a36-330c-11e6-bda0-04585c31b153>

Wikipedia. Daigou.

<https://en.wikipedia.org/wiki/Daigou>

Wikipedia. Grey Market

[https://en.wikipedia.org/wiki/Grey\\_market](https://en.wikipedia.org/wiki/Grey_market)

Bain (2016). 2015 China Luxury Market Trends Can it rebound? Bain & Company

Sam Williams-Thomas (2015). Comment: Net-a-Porter and Yoox's merger will force luxury brands to harmonise prices

<https://www.retail-week.com/topics/technology/online-retail/comment-net-a-porter-and-YOOXs-merger-will-force-luxury-brands-to-harmonise-prices/5073648.article>

Adam Thomson, Patti Waldmeir (2015). Chanel cuts prices in Asia to combat grey market

<https://www.ft.com/content/3938fa96-cf01-11e4-893d-00144feab7de>

YOOX SpA.

[stevieawards.com/iba/YOOX-spa](http://stevieawards.com/iba/YOOX-spa)

YNAP (2016). YOOX NET-A-PORTER GROUP AND IBM FORGE A GAME-CHANGING PARTNERSHIP TO CREATE THE FUTURE OF ONLINE LUXURY FASHION

<http://www.ynap.com/news/yoox-net-a-porter-group-and-ibm-forge-a-game-changing-partnership-to-create-the-future-of-online-luxury-fashion/>

YNAP (2015). To Create a Leading Online Luxury Fashion Retailer Worldwide  
<http://www.ynap.com/news/yoox-group-and-the-net-a-porter-group-to-merge/>

XU JUNQIAN (2016). Yoox Net-a-Porter Group in for long run.  
[http://europe.chinadaily.com.cn/business/2016-08/08/content\\_26380943.htm](http://europe.chinadaily.com.cn/business/2016-08/08/content_26380943.htm)