



Munich Personal RePEc Archive

The Chinese retailing and wholesaling system between tradition and modernization

Musso, Fabio

China News, n. 1, 2004, Milano, Franco Angeli, pp. 11-31.
ISBN/ISSN: 8846460820

2004

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/57948/>
MPRA Paper No. 57948, posted 13 Sep 2014 11:38 UTC

IL SISTEMA DISTRIBUTIVO CINESE FRA TRADIZIONE E MODERNIZZAZIONE

di Fabio Musso*

1. Il sistema distributivo attuale e le spinte alla modernizzazione

In poco più di venti anni dall'inizio dei processi di riforma del sistema distributivo, la struttura della distribuzione commerciale in Cina è cambiata radicalmente.

Importante è stata l'azione del governo cinese nell'adottare un'ottica *market-oriented*, aprendo nello stesso tempo il settore agli investitori esteri. L'anno di svolta a partire dal quale si è avviata una sostanziale modernizzazione del comparto distributivo è stato il 1992, quando è stato concesso agli operatori esteri di poter costituire delle *joint venture* in Cina. Questo ha permesso l'accelerazione dei processi di modernizzazione, soprattutto dopo l'ingresso nel mercato cinese dei maggiori gruppi della distribuzione commerciale mondiale (es.: Wal Mart, Carrefour).

Il cambiamento in corso viene attualmente stimolato da più fronti, riguardanti sia la domanda finale che l'offerta distributiva (relativa ai distributori sia al dettaglio che all'ingrosso) e le istituzioni nazionali e locali (Goldman, 1996). Tali forze agiscono sulla modernizzazione dell'apparato commerciale in modo diretto e indiretto, in seguito all'azione dei meccanismi della concorrenza ma anche in seguito alle pressioni che gli operatori del settore esercitano sulle scelte di politica economica, a favore di un più rapido cambiamento del sistema.

Con riferimento in particolare all'offerta distributiva, la decisione di consentire l'accesso ai distributori esteri è stato uno degli elementi di svolta ed è stata legata alla possibilità dare un impulso alla modernizzazione del settore, sia direttamente, attraverso la competizione fra distributori, sia indirettamente, facilitando l'introduzione di concezioni innovative nella gestione delle imprese commerciali.

Lo sviluppo dei nuovi format, come gli *ipermercati*, i *superstore*, i *warehouse club*, i *supercenter* e i *centri commerciali*, ha permesso di dimostrare la forte capacità attrattiva delle grandi superfici di vendita. Tuttavia, in seguito anche all'ancora scarsa influenza del maggior reddito disponibile sui comportamenti di acquisto, l'impatto iniziale di tali innovazioni è stato piuttosto modesto sulle imprese di distribuzione nazionali.

* Fabio Musso è professore associato di Economia e gestione delle imprese presso l'Università degli Studi di Urbino "Carlo Bo", dove insegna Economia e gestione delle imprese internazionali e Marketing internazionale presso la Facoltà di Economia.

Queste non sono riuscite, di fatto, a cogliere gli stimoli per migliorare la loro efficienza e competitività a causa della non facile adattabilità delle formule esistenti ai criteri innovativi introdotti, che riguardano non solo aspetti estetico-strutturali delle imprese commerciali, ma anche aspetti organizzativi e manageriali (organizzazione dei servizi, gestione della *supply chain*, ecc.) meno facilmente percepibili dall'esterno e soprattutto più difficili da riprodurre. Nella maggior parte dei casi le catene nazionali si sono limitate a riprodurre gli aspetti strutturali e il *layout* dei nuovi formati, ma non le soluzioni gestionali e di marketing.

Nei settori non alimentari i grandi magazzini di stampo occidentale e i punti vendita specializzati si sono focalizzati in gran parte sulla distribuzione di beni di lusso i cui maggiori punti di forza sono stati l'immagine e la notorietà delle marche trattate. Tale caratterizzazione, tuttavia, non esercitato un'effettiva pressione sui distributori nazionali, che non si sono visti intaccare più di tanto le posizioni possedute sui loro mercati di riferimento (fasce medie e basse).

Inoltre, occorre anche considerare che, soprattutto inizialmente, molti degli investimenti esteri nel settore distributivo sono stati effettuati da parte di operatori asiatici, soprattutto di Hong Kong e giapponesi, i cui principali obiettivi erano di carattere immobiliare, legati alla costruzione di nuove strutture distributive da affittare, più che specificatamente legati al settore distributivo e alla gestione di imprese commerciali.

Da questo punto di vista, l'impatto è stato maggiore nei settori alimentari, dove gli investitori esteri sono stati in buona misura imprese della distribuzione. In questo caso lo stimolo al cambiamento è stato più forte e ha favorito maggiori sforzi per l'adozione di tecniche di gestione più vicine alle metodologie sperimentate in occidente. Va tuttavia rilevato che la pressione competitiva esercitata dai distributori esteri si rivolge prevalentemente al mercato dei prodotti confezionati, mentre per i prodotti freschi, che restano la parte predominante dei consumi alimentari cinesi, le forme distributive tradizionali restano il canale dominante. Naturalmente il fenomeno presenta condizioni che variano a seconda delle zone in cui esso può essere osservato, considerato che la presenza dei distributori stranieri si limita ancora alle principali città del Paese.

Un altro fronte di impulso al processo di modernizzazione della distribuzione cinese è quello delle imprese all'ingrosso, soprattutto per il contributo che esse possono fornire sull'evoluzione dei processi di approvvigionamento in funzione di una maggiore efficienza dei flussi di canale. In realtà, tali imprese non appaiono in grado di fornire un contributo significativo e appaiono anzi in condizione di subire il processo di modernizzazione piuttosto che indirizzarlo.

Le imprese grossiste statali rimangono focalizzate su metodologie di

gestione degli assortimenti poco evolute, non sono riuscite a migliorare in questi anni le modalità organizzative né ad accogliere un'ottica di marketing nell'interpretare il loro ruolo, mantenendo una funzione prevalentemente passiva e legata alle attività strettamente logistiche. D'altra parte, i grossisti privati sono in genere di piccole dimensioni, con evidenti carenze di risorse sia finanziarie che manageriali, e non appaiono quindi capaci di contribuire in modo significativo al processo di modernizzazione del sistema distributivo.

Maggiori impulsi alla modernizzazione dell'offerta distributiva provengono invece dalle imprese produttrici. Da parte loro le opportunità perseguite sono tipicamente legate ad aspetti di marketing e finalizzate al rafforzamento delle quote di mercato in un contesto di forte sviluppo della domanda. Le caratterizza una logica molto aggressiva che si esprime attraverso l'uso di strumenti di analisi della domanda e, conseguentemente, la formulazione di proposte mirate di prodotti/servizi che esprimono la loro efficacia anche lungo i canali distributivi, ai quali le imprese chiedono quindi supporto e collaborazione sia per la gestione delle attività di marketing (sul doppio fronte analisi dati di mercato e attività promozionali) sia per il raggiungimento di maggiori livelli di efficienza nella gestione degli stock (attraverso lo scambio di informazioni e la logistica).

2. La struttura della distribuzione al dettaglio

Lo stato attuale del settore distributivo al dettaglio in Cina è ancora in una fase di forte cambiamento, ed è caratterizzato da un'elevata frammentazione e da un'agguerrita competizione fra gli attori del settore.

Le catene a succursali e le imprese della distribuzione moderna stanno emergendo nei centri urbani delle maggiori città assumendo un ruolo di coordinamento di intere filiere produttive/distributive, soprattutto in alcuni settori come i beni di largo consumo e l'abbigliamento. Tuttavia, il panorama distributivo rimane frammentato, specialmente nelle province secondarie e nelle zone rurali, rendendo l'obiettivo di una diffusione omogenea del dettaglio moderno in tutto il territorio nazionale ancora lontano dall'essere raggiungibile.

Nel complesso, il *numero di imprese* di distribuzione al dettaglio in Cina risulta di 16.875.440 unità nel 2001 (Tab. 1) con una crescita media annua di poco superiore al 3% nella prima metà degli anni novanta e del 20,6% dal 1996 al 2001. Il numero medio di punti vendita per impresa ha mostrato un incremento solamente a partire dalla fine degli anni novanta e i valori attuali, seppure indicatori di una crescita, segnalano ancora una forte frammentazione all'interno del settore, con una media di 1,5 punti vendita per impresa.

Tab. 1 – Numero di imprese di distribuzione al dettaglio e numero medio di punti vendita per impresa (1996-2001)

	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Numero di imprese (000)	13.963,0	14.873,0	15.260,5	15.611,5	16.179,7	16.875,4
% di incremento	-	6.5	2.6	2.3	3.6	4.3
Numero medio di punti vendita per impresa	1.1	1.2	1.2	1.3	1.4	1.5

Fonte: China Statistical Yearbook.

Il numero totale di punti vendita ha raggiunto i 20.287.202 nell'anno 2001 con una crescita del 32,6% rispetto al 1996 (Tab. 2). Il differenziale di crescita fra numero di imprese e numero di punti vendita deriva dal fatto che i principali distributori hanno iniziato, soprattutto negli ultimi quattro anni, a svilupparsi attraverso l'acquisizione di imprese più piccole. La crescita di punti vendita si è manifestata in misura maggiore nel settore alimentare, che nel 2001 è salito a 13.573.229 punti vendita, mentre leggermente meno intensa è stata la crescita relativa ai settori non alimentari, i cui punti vendita sono arrivati a 6.713.973.

Tab. 2 – Numero di punti vendita della distribuzione al dettaglio (1996-2001)

	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Numero di punti vendita (000)	15.296,0	16.345,3	17.125,0	18.058,1	19.306,8	20.287,2
Incremento %	-	6,9	4,8	5,4	6,9	5,1
Indice 1996=100	100,0	106,9	112,0	118,1	126,2	132,6

Fonte: Euromonitor, 2002.

Più in dettaglio, i settori in cui si sono registrati gli incrementi più consistenti sono quelli delle apparecchiature elettriche, computer e oggettistica decorativa, per ragioni dovute in gran parte all'incremento del reddito disponibile della popolazione e al corrispondente desiderio di migliorare gli standard di vita, soprattutto nelle grandi città. La proporzione dei punti vendita alimentari e non alimentari, che è nel complesso di 2 a 1

(Tab. 3), nel caso delle principali aree urbane come Shanghai, Beijing e Guangzhou tende a riequilibrarsi; questo è dovuto al fatto che nelle aree rurali il numero dei punti vendita alimentari è molto più alto che in quelle urbane, semplicemente perché il reddito medio disponibile è più basso e ciò non permette l'acquisto di gran parte dei beni che non siano di stretta necessità, come quelli alimentari.

Tab. 3 – Numero di punti vendita della distribuzione al dettaglio alimentare e non alimentare (1996-2001)

	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Distribuzione alimentare (000)	10.122,8	10.859,6	11.430,8	12.114,0	12.936,6	13.573,2
Distribuzione non alimentare (000)	5.173,1	5.485,6	5.694,2	5.944,1	6.370,2	6.714,0
Totale	15.296,0	16.345,3	17.125,0	18.058,1	19.306,8	20.287,2

Fonte: Euromonitor, 2002.

La densità commerciale è di 15,9 punti vendita per 1000 abitanti (Tab. 4), in aumento rispetto al quinquennio precedente. La più alta densità commerciale si registra a Shanghai, seguita da Guangzhou e Beijing. Le prime due città sono anche quelle in cui è più avanzato lo sviluppo di nuovi *format* commerciali, mentre dal lato opposto nelle aree rurali, soprattutto quelle delle regioni più interne del paese, la densità commerciale è estremamente bassa e i formati rimangono quelli più tradizionali, con le tipologie predominanti del piccolo negozio despecializzato e dei mercati all'aperto.

Tab. 4 – Densità commerciale (numero di punti vendita per '000 abitanti - 1996-2001)

	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Distribuzione alimentare	8,3	8,8	9,2	9,6	10,1	10,6
Distribuzione non alimentare	4,2	4,4	4,6	4,7	5,0	5,3
Totale	12,5	13,2	13,7	14,3	15,1	15,9

Fonte: Euromonitor, 2002.

La superficie di vendita totale risulta in forte crescita (65,1% nel periodo

1996-2001, ed è dovuta sia all'aumento del numero di punti vendita che allo sviluppo delle grandi superfici commerciali (supermercati, grandi magazzini e ipermercati), ma in buona misura anche all'aumento della dimensione media per punto vendita, che nel 2001 ha raggiunto gli 84,6 metri quadri (Tab. 5).

Tab. 5 – Superficie di vendita al dettaglio (1996-2001)

	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Superficie totale (mln mq)	1,039.6	1,146.9	1,265.7	1,406.5	1,564.9	1,716.1
Incremento %	-	10.3	10.4	11.1	11.3	9.7
Superficie media per punto vendita (mq)	68.0	70.2	73.9	77.9	81.1	84.6

Fonte: Euromonitor, 2002.

Le recenti dinamiche evolutive hanno portato l'offerta distributiva ad adeguarsi alle esigenze della domanda, a sua volta in rapido cambiamento verso modelli di acquisto e di consumo molto più vicini a quelli occidentali.

Tramontata definitivamente l'era della *planned-economy*, oggi i consumatori cinesi hanno una possibilità di scelta ampia e variegata di prodotti. La diversificazione dell'offerta di prodotti viene accompagnata da una diversificazione dell'offerta di servizi commerciali, la maggior parte dei quali si concentra in tre principali tipologie merceologiche (Wang, Jones, 2001): a) alimentari, bevande e tabacchi, b) prodotti per uso quotidiano, c) tessile abbigliamento, calzature.

Insieme questi tre gruppi pesano per il 74,8% di tutti i punti vendita della distribuzione al dettaglio, coinvolgono il 73,3% degli addetti totali nel settore e canalizzano il 71,5% delle vendite totali (Wang, Jones, 2001). Questa proporzione, nonostante i rapidi cambiamenti in atto, si mantiene simile a quella tipica delle economie meno sviluppate, nelle quali i prodotti alimentari e quelli per l'abbigliamento costituiscono il principale capitolo di spesa della popolazione. Le tipologie di esercizi commerciali che, in relazione a questi raggruppamenti, sono maggiormente diffuse nel territorio cinese sono le seguenti:

Street markets (mercati all'aperto) denominati anche *free markets*, rappresentano la forma che più tipicamente caratterizza l'impianto tradizionale della distribuzione commerciale in Cina, coerente con i caratteri

della cultura cinese in merito alle modalità di approvvigionamento dei prodotti alimentari. Si trovano lungo le strade più trafficate, con piccoli banchi tipici del commercio ambulante. I prodotti venduti sono prevalentemente alimentari, in particolare verdure, carni e pesce. Molti dei venditori sono contadini delle campagne circostanti, disoccupati o pensionati.

L'ambiente che li caratterizza è molto affollato, rumoroso e sporco ma, grazie al prezzo molto basso dei prodotti venduti, la loro attrattività rimane forte, tale da mantenerne il ruolo di primaria fonte di approvvigionamento di prodotti alimentari della popolazione, soprattutto nelle aree rurali.

Wet Markets denominati anche *non-staple food markets* – Si tratta di mercati al coperto di grandi dimensioni collocati all'interno di uno o più edifici adiacenti. Lo spazio all'interno è diviso fra reparti a vendita assistita, ognuno specializzato per linee di prodotti. Nei *wet markets* i prodotti trattati sono verdure, carni e pesce. La preparazione dei prodotti in vendita avviene direttamente sui banchi (pulitura delle verdure, uccisione pollame e pesce e cottura cibi pronti).

La proprietà dei *wet market* è generalmente delle amministrazioni locali (distrettuali o municipali) o, indirettamente, di imprese a proprietà municipale. La dimensione tipica di un mercato è di 500-800 mq, con circa 100 addetti, ma i più grandi possono arrivare a 1.500 mq con 300-400 addetti (Goldman, 2001). Seppur lentamente, le autorità locali stanno cercando di imporre ai *wet markets* l'osservazione di determinate condizioni igieniche, inducendoli a trasformarsi in qualcosa di simile ai grandi mercati al coperto presenti anche nei paesi occidentali.

Staple food ("rice and oil") *stores* – Sono un residuo del vecchio sistema pianificato di distribuzione, nel quale servivano per la distribuzione dei beni primari assegnati alle famiglie. Sono piccoli negozi di proprietà municipale e trattano prodotti di prima necessità prevalentemente alimentari. Si tratta di una forma distributiva che sta scomparendo, o con la chiusura definitiva del punto vendita o con una riconversione nel formato del *convenience store* a libero servizio.

Mom and pop kiosks (in cinese: *getihu*) - piccoli negozi a gestione privata e familiare che trattano soltanto prodotti di prima necessità. Il numero di questi punti vendita in Cina è altissimo e rappresentano tuttora la tipologia distributiva prevalente. Nel 1998 ammontavano a 12,9 milioni in tutto il Paese (EIU, 2001) e rappresentavano il 92% dell'intera struttura dei punti vendita nazionali.

La superficie media è attorno ai 10 mq, gli assortimenti trattati riguardano prevalentemente *snacks*, frutta, bevande e assortimenti limitati di

prodotti per la cura della persona e prodotti per la casa. Nei punti vendita sono anche presenti banconi frigoriferi per mantenere gelati ed altri cibi surgelati. Gli approvvigionamenti avvengono con l'acquisto frequente di piccoli quantitativi presso i grossisti, senza tenere magazzino.

I *getihu* rappresentano un importante segmento del mercato, ma altamente frammentato e difficoltoso nell'essere raggiunto (soprattutto per i fornitori stranieri). La loro diffusa e capillare presenza nel territorio li rende comunque un passaggio chiave per assicurare una penetrazione approfondita dei prodotti a larga diffusione. In questi casi le imprese leader del settore a livello mondiale, presenti già da anni in Cina (es.: Coca Cola, Procter & Gamble) cercano di presidiare tali canali servendosi, nelle zone rurali, del network di grossisti, mentre nelle zone urbane, oltre ai grossisti, fungono da canali intermedi gli stessi iper e supermercati, o addirittura anche i negozi tradizionali, presso i quali i *getihu* vanno a rifornirsi.

Grocery ("provision") stores – rappresentano la più diffusa tipologia di punti vendita per i prodotti alimentari e di largo consumo. La loro localizzazione è nelle aree residenziali e sono caratterizzati da facile accessibilità. La loro dimensione media è attorno ai 50mq, prevalentemente con vendita assistita al banco (ogni banco tratta prodotti diversi e i pagamenti avvengono separatamente per ogni banco) (Goldman, 2000). Molti di questi punti vendita sono ancora di proprietà statale, rispetto ai quali la tendenza è di trasformarli in imprese a proprietà collettiva.

Convenience Stores - Questa formula è già molto sviluppata e rappresenta una forma di evoluzione dei piccoli negozi e chioschi di quartiere, tradizionalmente presenti nel mercato cinese. La componente di modernizzazione risiede nella configurazione a catena di questi punti vendita, sia sotto forma di succursalismo che di franchising, potendo sfruttare un'insegna comune e comuni politiche di gestione degli assortimenti e degli acquisti.

Attualmente anche le maggiori catene di supermercati nazionali (Hualian e Lianhua) stanno presidiando questo segmento del mercato¹, avendo individuato in tale formula delle potenzialità di sviluppo consistenti e in grado di porsi in modo complementare rispetto alle grandi superfici moderne. La formula si caratterizza con punti vendita a libero servizio di piccole dimensioni, localizzazione urbana e lunghi orari di apertura. Gli articoli presenti nell'assortimento sono limitati rispetto a quelli presenti nei supermercati ma tendono a essere integrati con servizi ai consumatori, come

¹ Per esempio la catena Hualian possiede, tramite una JV giapponese, la catena Lawson che opera con 50 punti vendita nell'area di Shanghai. Fonte: EIU, 2001.

lavanderia, telefonia e sviluppo fotografico.

Rispetto agli standard della formula sviluppati in occidente, nel caso cinese si sta assistendo a un quadro che può apparire anomalo: il format è ancora lontano dall'essere ottimizzato, con corsie strette, assortimenti confusi, marche di prodotti locali invece che nazionali, alimenti freschi in cattive condizioni di conservazione. Tutti aspetti che scoraggerebbero un consumatore ma che in questo caso sono compensati da prezzi bassi e dalla comodità delle localizzazioni, che in un Paese dove il tasso di diffusione delle automobili è ancora basso si traduce in un forte vantaggio derivante dalla prossimità rispetto ai luoghi residenziali.

Supermercati - Dalla metà degli anni novanta, l'avvento dei supermercati in Cina è stato un fenomeno in continua crescita.² Tale formula ha velocemente riscosso grande interesse da parte dei consumatori cinesi grazie all'ampio assortimento offerto, alla convenienza, e alla tecnica del self-service (Moustakerski, 2001). La loro introduzione è stata incoraggiata dal governo cinese, con l'obiettivo di dare impulso all'ammodernamento del settore distributivo. Impulso che è derivato anche dall'ingresso, nello stesso periodo, di operatori esteri ai quali gli operatori nazionali hanno dovuto fare riferimento per rispondere alla loro maggiore capacità competitiva.

Pur con dinamiche evolutive fortemente accentuate, occorre comunque sottolineare che le catene nazionali sono ancora molto arretrate rispetto a quelle occidentali quanto a tecniche di gestione e capacità di ottimizzare i processi logistici e di marketing. Per esempio, solo recentemente si stanno sviluppando soluzioni centralizzate per gli approvvigionamenti delle catene a succursali, ed è ancora prevalente la tendenza a organizzare gli acquisti su base locale piuttosto che nazionale.

Ipermercati - Rappresentano il format del dettaglio moderno più di recente introdotto nel mercato cinese. Inizialmente vi era diffuso scetticismo sulle potenzialità di successo degli ipermercati in Cina, considerando la scarsa attitudine dei cinesi a comprare consistenti quantità di beni in occasione di un'unica *shop expedition*. Invece, due fattori stanno contribuendo all'affermazione di tale format: il comfort dei punti vendita e i bassi prezzi. Il risultato è che in questi anni gli ipermercati stanno guidando un vero e proprio processo di rivoluzione delle abitudini di acquisto della popolazione cinese.

Attualmente il settore è dominato da imprese estere che fanno leva su

² I primi supermercati sono stati aperti a Guangzhou e Beijing nel 1981 (Polsa, Speece, 2003, p. 44) e i distributori locali hanno iniziato, in conseguenza di questo, ad adottare il format interpretandolo e adattandolo in una varietà di forme (Goldman, Qin, 1998).

tecniche organizzative e di marketing all'avanguardia, sulla possibilità di approvvigionarsi direttamente dai produttori, saltando i grossisti, e sul forte potere contrattuale posseduto (Moustakerski, 2001).

Da parte delle imprese nazionali si sono già manifestati meccanismi imitativi di tale formula, che hanno preso avvio a Guangzhou con la nascita dei *warehouse stores* (*houcang shangdian*) che copiano alcuni delle caratteristiche più semplici degli ipermercati (vasti assortimenti e prezzi bassi), utilizzando spazi di vendita spartani e con il minimo di attrezzature per tenere compressi i costi. Localizzazioni più diffuse nel territorio li rendono competitivi rispetto agli ipermercati soprattutto in relazione ai problemi di mobilità legata al trasporto della spesa effettuata, che tuttora stanno limitando il potenziale di sviluppo degli ipermercati.

Una caratterizzazione riguardante la formula dell'ipermercato in Cina è che attualmente svolge di fatto un doppio ruolo: sia come punto vendita per gli acquisti più consistenti dei consumatori, sia come *cash & carry* per i piccoli dettaglianti che operano nei chioschi e nel canale *mom and pop*.

Se quelle finora viste sono le principali formule nella distribuzione dei prodotti alimentari e di largo consumo, per quanto riguarda le merceologie legate ai *settori non alimentari*, fra cui particolare importanza riveste il tessile/abbigliamento, le tipologie commerciali più diffuse sono quelle del *department store* e quella, più recente, del negozio specializzato monomarca (*speciality store*), dei quali di seguito viene data una breve descrizione. Occorre tuttavia tenere presente che anche negli *street market* e negli ipermercati, di cui si è già parlato, vi è ampia diffusione di queste merceologie.

Department Stores – La concezione che si ha in Cina di tale format è piuttosto differente da quella conosciuta in occidente, dove un grande magazzino viene inteso come una grande superficie multipiano con un numero elevato di reparti trattati. In Cina un *department store* (*baihuo gongsi* o "*undred-goods company*"), la cui denominazione ufficiale è "*General Retail Enterprise*" (Hong Ma, 1990, p.367) può essere un punto vendita di ogni dimensione che vende un assortimento despecializzato non alimentare. Molti negozi che rientrano in questa denominazione possono essere semplicemente delle rivendite al dettaglio anche con un solo reparto e con una superficie di vendita di qualche centinaio di metri quadrati.

Molte delle maggiori città, tuttavia, hanno però dei veri *department stores* multireparto che vendono una gamma completa di beni. In alcune città, addirittura, il numero dei punti vendita supera la potenzialità di assorbimento del rispettivo bacino di utenza, a segnalare una condizione prossima alla

saturazione³.

Molti dei *department stores* attualmente presenti operano da una sola sede, mentre solo alcune fra le maggiori imprese si configurano come catene con tre o quattro punti vendita, normalmente localizzati nella medesima città.

Le metodologie gestionali sono piuttosto rudimentali e non vengono più di tanto analizzati gli indicatori di redditività dell'assortimento (margini e rotazioni); vi è ridondanza di personale, anche grazie al basso costo della manodopera, e non è ancora stata conseguita la capacità di curare l'attrattività dei punti vendita con arredi ed adeguate tecniche espositive dei prodotti.

Frequentemente, un intero spazio di vendita può venire affittato ai produttori che organizzano autonomamente gli spazi loro concessi, e questo trasforma molti grandi magazzini in una sorta di *bazar*, con produttori in concorrenza fra di loro che cercano di attirare i clienti (Wang, 2000).

Negozio specializzato (speciality stores) monomarca – costituisce una recente evoluzione delle distribuzione non alimentare, ed è maggiormente diffuso nel settore dell'abbigliamento. Può essere gestito sia da imprese di distribuzione, che selezionano gli assortimenti secondo proprie linee stilistiche e commercializzano i prodotti generalmente con proprio marchio; oppure può trattarsi di punti vendita di imprese produttrici che si sono integrate a valle.

Attraverso questa tipologia passano in genere le scelte di penetrazione dei maggiori produttori di abbigliamento e accessori per la moda a livello internazionale, che con l'apertura di propri punti vendita si pongono l'obiettivo, prima ancora di sviluppare le vendite, di affermare il proprio marchio e rafforzarne l'immagine. Si tratta in questi casi di punti vendita che hanno una funzione prevalentemente di comunicazione (*flagship stores*) e che vengono collocati nelle aree commerciali di prestigio delle principali città.

3. La struttura della distribuzione all'ingrosso

La funzione dell'ingrosso, nel sistema distributivo cinese, viene concepita in modo parzialmente difforme rispetto ai Paesi occidentali. Talvolta la sola differenza fra distribuzione al dettaglio e distribuzione all'ingrosso è data dall'esistenza del magazzino: un negozio con magazzino viene considerato un grossista mentre, se non c'è magazzino, può considerarsi un dettagliante (Polsa, 1998). In effetti è questa, soprattutto nelle

³ E' il caso delle città di Beijing, Shanghai e Nanjing. Fonte: EIU, 2001.

aree rurali e nelle province interne⁴, la principale discriminante, poiché spesso non si rilevano altre differenze sia dal punto di vista strutturale (dimensioni) che delle funzioni svolte (vendita indifferentemente a consumatori finali e dettaglianti), a meno che non si tratti di attività localizzate in aree appositamente destinate (mercati all'ingrosso, che verranno successivamente illustrati), dove sia la struttura che le funzioni svolte risultano più marcatamente distinte.

Il sistema distributivo all'ingrosso si era sviluppato, in passato, su tre livelli: un livello nazionale, uno provinciale e uno locale (di singola municipalità). Tale sistema era frutto di una rigida pianificazione statale che assicurava in questo modo, attraverso imprese grossiste di proprietà statale, il funzionamento dei circuiti distributivi dei beni di consumo. Di fatto, gran parte dei beni di consumo prodotti nel Paese veniva venduta scavalcando i primi due livelli, attraverso un rapporto diretto fra produttore (spesso locale) e distributore locale all'ingrosso. In questo modo veniva ottimizzato il rapporto fra beni producibili localmente (soprattutto prodotti alimentari) e bacini di consumo, limitando il trasporto di prodotti attraverso il Paese solo nei casi di beni producibili unicamente in determinate zone.

Il governo cinese ha per lungo tempo controllato tale sistema distributivo, vietando agli investitori stranieri di entrarvi e proteggendo i grossisti nazionali, per lo più statali.⁵ Tipicamente i distributori all'ingrosso si specializzavano secondo le merceologie distribuite. I beni razionati come grano, olio, zucchero, sigarette e liquori erano distribuiti attraverso monopoli locali.

In molti casi i distributori erano organizzati per operare sia all'ingrosso che al dettaglio, potendo gestire sia propri depositi che reti di punti vendita al dettaglio.

Con lo sviluppo progressivo di un sistema basato sull'economia di mercato, le funzioni di marketing svolte dai grossisti controllati dallo Stato si sono rese incompatibili con le nuove esigenze. In seguito alla riforma del settore al dettaglio, anche quella del settore all'ingrosso è stata accelerata.

Dalla metà degli anni '90, il sistema di monopolio statale ha iniziato a modificarsi con la nascita di imprese grossiste "pure", alcune delle quali hanno potuto anche costituirsi con capitale privato, fino ad arrivare al quadro

⁴ Il riferimento è in particolare alle Central Areas (Inner Mongolia, Shanxi, Jilin, Heilongjiang, Anhui, Jiangxi, Henan, Hubei, Hunan) e alle Inland Areas (Chongqing, Sichuan, Guizhou, Yunnan, Tibet, Shaanxi, Gansu, Qinghai, Ningxia, Xinjiang), ossia alle province interne rispetto alla fascia costiera.

⁵ La prima impresa commerciale all'ingrosso cinese con capitale straniero è stata costituita recentemente, nel luglio 2002, come J.V. nata dall'intesa fra una società cinese, la Shanghai Yibai (51%), e la giapponese Marubeni Corporation (49%). Per approfondimenti si veda: Minghua, 2001.

attuale caratterizzato da: strutture statali all'ingrosso con copertura nazionale, monopoli settoriali, solitamente a livello di singola municipalità, imprese a proprietà statale ma giuridicamente autonome, imprese private⁶.

Attualmente, pur con la presenza di imprese private e con un sistema di distribuzione all'ingrosso svincolato dalla pianificazione statale (se pure con la permanenza di imprese statali al suo interno) l'impronta gestionale rimane ancora quella dell'economia pianificata, con una logica di rapporto passivo col mercato di riferimento, ossia i distributori al dettaglio o i grossisti di livello inferiore, e senza la minima attivazione di strumenti di marketing né di tecniche evolute di gestione degli assortimenti.

A livello strutturale, la condizione del settore all'ingrosso è tuttora caratterizzato da elevata frammentazione e dalla presenza di un grande numero di piccoli grossisti specializzati in categorie circoscritte di prodotti (Chung, 2001).

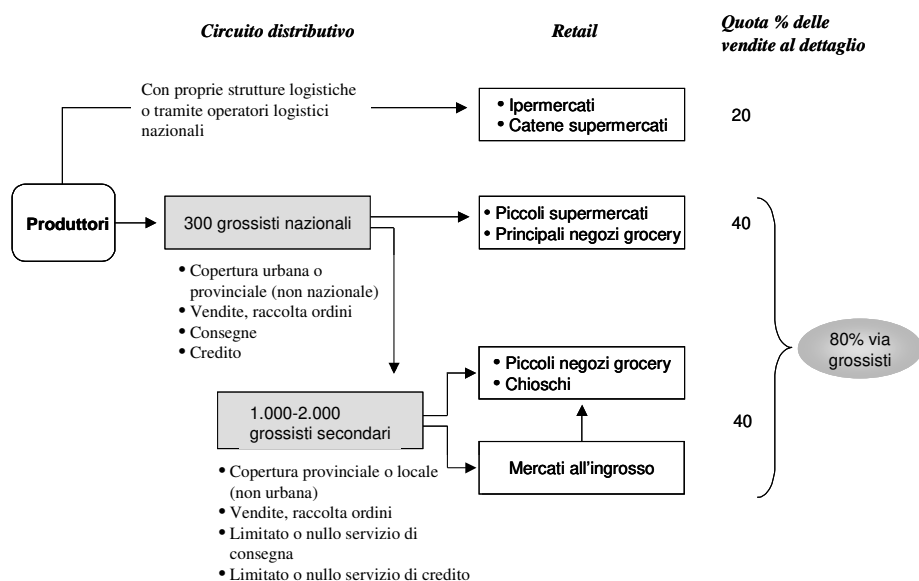
Scarsa presenza di grandi grossisti nazionali, dispersione geografica dei dettaglianti, inadeguati centri distributivi, sono tutti fattori che impongono ai produttori di beni di consumo, per la distribuzione dei propri prodotti, di affidarsi a più grossisti, sia locali che nazionali, operanti nelle diverse aree geografiche.

Attualmente, nel caso dei prodotti di largo consumo, il circuito dell'ingrosso veicola circa l'80% dei beni distribuiti, mentre il rimanente 20% viene commercializzato direttamente attraverso le imprese a succursali della distribuzione moderna, utilizzando in questo caso strutture logistiche dei produttori o di operatori logistici specializzati (Fig. 1).

Le funzioni svolte dai grossisti dipendono dalla loro dimensione e dalla loro posizione all'interno del network. I grandi grossisti, circa 300, distribuiscono su aree vaste - intere province o i principali agglomerati urbani - si occupano delle vendite e dell'acquisizione degli ordini, gestiscono le spedizioni e concedono credito ai dettaglianti. Differenti e più limitate sono le funzioni svolte dai grossisti minori, generalmente operanti a livello locale, nelle aree suburbane o nell'entroterra rurale e che, disponendo di risorse limitate, limitano anche l'offerta di servizi: non sempre viene effettuata la consegna dei prodotti e vi è scarsa propensione alla concessione di crediti. La tipologia di clienti a cui si rivolgono comprende i dettaglianti minori e tutte le forme più tradizionali del commercio al dettaglio, dai chioschi ai *wet market*, riforniti direttamente o, più spesso, attraverso i mercati all'ingrosso, presso cui i dettaglianti si recano per approvvigionarsi.

⁶ Nel 1999 il governo cinese ha permesso, per la prima volta, la costituzione in questo settore di J.V. *equity* nelle città di Pechino, Shanghai e Tianjin.

Fig. 1 – Il circuito distributivo dei beni di largo consumo in Cina



Fonte: ns. elaborazione da Cheung, Chu, Penhirin, 2002.

I *mercati all'ingrosso* (conosciuti in Cina come *cash markets*), sono molto diffusi nel sistema distributivo cinese.

Sono costituiti da aree circoscritte gestite dalle autorità amministrative locali in cui gli imprenditori possono affittare degli spazi per condurre le attività di intermediazione all'ingrosso (Polsa, 2002). Emersi a partire dai primi anni ottanta e sviluppatasi fino a tutti gli anni novanta, sono presenti in ogni provincia, all'interno o in prossimità sia delle grandi città che di quelle minori. La loro presenza assicura il funzionamento del sistema distributivo dei beni di consumo in modo capillare nel territorio del Paese, permettendo la disponibilità di prodotti anche nelle aree rurali e nei villaggi meno facilmente raggiungibili.

Il sistema dei mercati all'ingrosso appare piuttosto disorganico e poco razionalizzato ma, nonostante questo, il suo peso resta rilevante. I dati ufficiali indicano la presenza di circa 70.000 mercati all'ingrosso con un volume d'affari annuo di Rmb 500mld (US\$ 60,2mld) nel 2000⁷.

Occorre peraltro osservare che i mercati all'ingrosso rappresentano

⁷ Fonte: Ministry of Construction. Per maggiori approfondimenti si rimanda a: EIU, 2001.

anche un'efficace canale di distribuzione per i fornitori esteri, soprattutto quelli che cercano di distribuire i loro prodotti al di fuori delle principali città. Infatti, se il presidio dei maggiori centri urbani si rende possibile attraverso la costituzione di network di distributori (la copertura distributiva può arrivare alle 40 maggiori città, ma in alcuni casi si arrivano a coprire fino a 90 città), una copertura estesa e radicata fino ai villaggi rurali richiederebbe un numero troppo elevato di distributori da dover coordinare. In questo caso i mercati all'ingrosso rappresentano la risposta ottimale per assicurare la penetrazione anche nelle aree più lontane dalle città e meno densamente popolate.

D'altra parte, però, i mercati all'ingrosso rappresentano anche un ostacolo per i produttori e i distributori, soprattutto quelli che cercano di sviluppare un rapporto col mercato secondo logiche di marketing. Attraverso il mercato all'ingrosso, infatti, il controllo sul mercato diventa più difficoltoso: una volta che i prodotti arrivano nei mercati all'ingrosso, infatti, ogni informazione si perde, e talvolta anche la localizzazione del mercato perde significatività rispetto alla destinazione geografica dei prodotti: può infatti capitare che un grossista di una provincia faccia scambi di merce con un collega di una provincia diversa, reindirizzando i prodotti, non di rado con margini di ricarico modificati, e alterando in questo modo sia le politiche distributive che quelle di prezzo del produttore.

Pur di fronte a prospettive di riduzione del peso nel sistema distributivo, la quota dei grossisti è destinata comunque a restare rilevante anche per i prossimi anni, soprattutto in relazione al permanere di una struttura distributiva prevalentemente frammentata e destinata a modificarsi solamente in modo graduale.

4. I canali di marketing statali e privati

All'interno del sistema distributivo cinese, le imprese grossiste e dettaglianti possono essere classificate in base alla *proprietà*, secondo tre principali tipologie:

- imprese statali (*State-owned enterprises*),
- imprese collettive (*Collective-owned enterprises*)
- imprese private (*Private enterprises*).
- imprese a partecipazione estera (*Foreign-invested enterprises*)

Le *imprese statali* appartengono ad enti governativi, come sedi provinciali di ministeri, amministrazioni municipali, amministrazioni di distretto o di zone economiche speciali, oppure a enti pubblici (come l'esercito).

Questa categoria di imprese ha monopolizzato, assieme alle imprese

collettive, il sistema distributivo in Cina fino al 1978. Durante il periodo dell'economia pianificata, tali imprese avevano il compito di garantire la distribuzione "equa" dei beni e il problema dell'incontro fra domanda e offerta, secondo le regole di mercato, non era considerato (Polsa, 1998).

In seguito, molte delle imprese statali sono state riconvertite in imprese per azioni e sono diventate imprese collettive.

Le *imprese collettive* si caratterizzano per avere la proprietà ripartita in quote attribuite a soggetti direttamente correlati all'impresa come dirigenti, impiegati, comitati di residenti nell'area circostante e rappresentanti di enti governativi (Goldman, 2000; Qiang, Harris, 1990; Luk, 1995). Nelle imprese collettive il management opera in piena autonomia. Tuttavia, i legami con le autorità statali restano stretti, considerato che le posizioni di vertice sono ricoperte da ex funzionari statali. Di conseguenza vi sono sia occasioni formali (consigli di amministrazione in cui siedono rappresentanti statali) che, soprattutto, informali in seguito a relazioni personali, che portano a una stretta interazione fra il settore statale e quello privato nella gestione di queste forme di impresa. Attualmente le maggiori catene nazionali di supermercati (localizzate prevalentemente nell'area di Shanghai) hanno questa configurazione (Goldman, 2000).

Le tipologie di imprese collettive possono essere distinte in tre gruppi. Il primo gruppo è composto da piccole imprese nate da iniziative private nel periodo 1953-57, e che possono essere assimilate al concetto di impresa cooperativa. Il secondo gruppo è rappresentato da quelle imprese costituite per iniziativa statale all'inizio della grande riforma (1978), al fine di favorire la concorrenza fra imprese. Solitamente queste sono vecchie imprese statali ristrutturate e convertite in collettive. Infine, il terzo gruppo di imprese collettive è formato da imprese private che operano con la licenza di collettive (Polsa, 1998).

Le *imprese private* sono quelle a capitale interamente privato. Successivamente alla riforma, tali imprese hanno assunto un ruolo di primaria importanza per la modernizzazione del settore distributivo, mentre nei periodi precedenti erano scarsamente presenti sul mercato, con una quota di circa il 2,1%. La loro affermazione è derivata soprattutto dal modo di operare, completamente differente rispetto a quello adottato dalle imprese statali e collettive (Chow, Tsang, 1994). Tale carattere è in realtà individuabile solo nelle imprese di maggiori dimensioni, che sono una piccola parte del totale. Il maggior numero di imprese private è infatti costituito da imprese individuali, a conduzione familiare, mentre quelle di maggiori dimensioni sono a partecipazione mista statale-privata o sono configurate come imprese

collettive, anche se di fatto si tratta di imprese private.⁸

In base al tipo di imprenditorialità che sottende alle imprese private è possibile distinguere tre raggruppamenti (Polsa, Speece, 2003):

private business stores, ossia normali imprese, sia piccole che grandi, costituite per gestire attività di commercio all'ingrosso o al dettaglio secondo logiche di mercato e con il massimo livello di professionalità disponibile;

private welfare stores, sono imprese avviate da persone che non hanno altre forme di sostentamento (disoccupati, pensionati, contadini immigrati in città), finalizzate alla sussistenza dell'imprenditore, senza obiettivi né di sviluppo aziendale né di miglioramento della gestione, ma semplicemente quello di permanenza nel mercato; da questo punto di vista, una recente ricerca a livello nazionale (Chow, Fung, Ngo, 2001, p. 193) ha rilevato che il 70% degli imprenditori commerciali ha come obiettivo il mantenimento della dimensione di impresa posseduta, rientrando quindi in questa categoria di operatori;

private try-it stores, gestite da persone che hanno impieghi fissi statali e che hanno parallelamente un'attività commerciale. A seconda dell'andamento dell'impresa e dell'ambiente politico circostante, possono evolvere verso vere e proprie imprese oppure scomparire dal mercato.

Oltre a queste tipologie, che sono state presenti fin dai periodi precedenti l'avvio dei processi di cambiamento nel sistema distributivo cinese, se ne è aggiunta negli ultimi anni una ulteriore, rappresentata dalle imprese a partecipazione estera.

Le imprese a *partecipazione estera* sono l'espressione di uno dei fenomeni più recenti che hanno caratterizzato la distribuzione commerciale in Cina. Fino ai primi anni novanta il sistema distributivo cinese non aveva di fatto subito alcuna influenza dai distributori stranieri, per il fatto che il governo cinese aveva proibito l'ingresso di operatori commerciali esteri, sia come investitori diretti che attraverso *joint ventures* con partner locali (Wang, Jones, 2001, p. 11). Nel luglio 1992 vennero designate sei città e cinque Zone Economiche Speciali all'interno delle quali permettere gli investimenti di operatori esteri del settore della distribuzione commerciale. Le sei città designate erano Beijijg, Sahnghai, Tianjin, Guangzhou, Dalian e Qingdao, mentre le cinque zone speciali erano Shenzhen, Zuhai, Shantou, Xiamen e Hainan. Tutte erano localizzate nella costa Est. I distributori esteri vennero distinti in due principali categorie: i distributori dai paesi esteri e quelli

⁸ Tale situazione significa: a) operare come privati, ma senza gli stessi controlli governativi; b) sfruttare i vantaggi tipici di un'impresa collettiva, in termini di tassazione, buona reputazione, accesso a prestiti agevolati, buona posizione legale; c) non subire le discriminazioni contro l'economia privata che tuttora continuano a manifestarsi (Polsa, 1998).

cosiddetti *Overseas Chinese-Invested Enterprises*, provenienti da Hong Kong, Taiwan e Macao.

Le attività commerciali permesse alle imprese estere vennero regolamentate con precise norme tendenti a limitarne il numero e l'autonomia, vincolando l'apertura alla costituzione di *joint ventures* con distributori cinesi, imponendo controlli sia da parte dei governi locali che del governo nazionale, vietando l'attività di commercio all'ingrosso, limitando l'importazione di prodotti esteri, che non potevano superare il 30% delle vendite annue totali, impedimento di effettuare importazioni per altri distributori al dettaglio.

Solo nel 1995 venne concessa l'autorizzazione ad aprire catene di punti vendita a imprese di proprietà estera, e ad estendere il campo delle attività anche al settore all'ingrosso. Successivamente, il parziale alleggerimento del controllo statale sulle autorizzazioni all'apertura di società a capitale straniero, e grazie anche alla maggiore permissività dei governi locali, si è reso possibile l'avvio di una serie di iniziative societarie attraverso forme giuridiche varie. La soluzione spesso utilizzata passava attraverso la separazione giuridica fra attività di importazione, distribuzione al dettaglio ed eventuale produzione in loco, in modo tale da rendere difficoltoso il collegamento e verificare chi fosse il soggetto coordinatore dell'intera filiera. Lo sviluppo di imprese a capitale straniero si è manifestato in questo modo per tutti gli anni novanta, con una forte concentrazione, nel periodo iniziale, nelle città di Shanghai e Beijing, nelle quali si arrivarono a concentrare il 70% delle società di distribuzione a capitale straniero.

Attualmente, i distributori esteri non hanno ancora, di fatto, un peso di rilievo nel sistema distributivo cinese, anche se la loro presenza è servita a introdurre nuovi modelli gestionali e di marketing e ha fornito quindi un forte stimolo all'evoluzione dell'intero settore.

Delle tipologie di imprese finora descritte, ossia le imprese statali, collettive, private e a partecipazione estera, si può affermare che, considerata la scarsa efficienza delle imprese statali, la loro natura burocratica, le rigidità e la carenza di professionalità, gran parte degli stimoli al cambiamento, nel caso delle imprese nazionali, sono venuti proprio dalle imprese collettive, soprattutto nei primi anni successivi alla riforma. In quel periodo, infatti, le imprese collettive erano le più grandi e quelle maggiormente in grado di sostenere gli investimenti necessari ad affrontare l'evoluzione verso modalità gestionali più evolute, cosa che le imprese private non riuscivano a fare a causa della piccola dimensione e della carenza di risorse. Basti considerare, a questo proposito, che la base di imprese private, quelle individuali o di piccolissima dimensione, era costituita da ex disoccupati, agricoltori o pensionati, con minima o nulla educazione e quindi del tutto incapaci di

seguire logiche gestionali minimamente evolute. Le imprese collettive, invece, grazie alle loro maggiore dimensione, alla maggiore autonomia decisionale e operativa ma, nello stesso tempo, ai forti legami con l'apparato pubblico, sono state quelle che meglio hanno manifestato la capacità di sfruttare le opportunità per il cambiamento (Goldman, Qin, 1998).

Come si osserva nella Tab. 6, per i primi anni successivi alla riforma le imprese collettive hanno dapprima rafforzato il loro ruolo (la quota di mercato era di circa il 25% nel periodo pre-riforma, prima del 1978) per poi diminuire gradualmente, in corrispondenza del rafforzamento del peso delle imprese private.

Tab. 6 - Composizione percentuale delle vendite nazionali al dettaglio in base alla proprietà delle imprese

	1978	1985	1990	1999
Statali	54,6	41,0	39,5	24,3
Collettive	43,3	37,0	31,7	18,2
Private	2,1	22,0	28,8	51,5

Fonte: Wu, 2000.

Nel complesso, si può affermare che al momento le imprese a proprietà statale e i canali a cui esse partecipano appaiono quelli dotati di maggior potere nel mercato cinese. Questo è particolarmente vero per le aree interne e rurali, mentre nelle aree a maggiore sviluppo, come il Guangdong, Shanghai e Beijing, le imprese private hanno conquistato importanti spazi di mercato, così come le imprese collettive, alcune delle quali a partecipazione di gruppi di Hong Kong, hanno conquistato stabili posizioni nel mercato.

Le imprese statali mantengono il vantaggio di avere accesso a un network distributivo ampio e capillare, hanno un forte potere contrattuale nei rapporti con i fornitori e possono sfruttare maggiori appoggi governativi. I distributori statali, inoltre, hanno una reputazione di maggiore affidabilità e un altro elemento a loro vantaggio riguarda la maggiore capacità di sfruttare i network relazionali (*guanxi*). Le conoscenze personali e i rapporti di amicizia che intercorrono fra funzionari statali, responsabili di enti che erogano i servizi pubblici e dirigenti di imprese statali rappresentano un elemento di forza che favorisce le ultime rispetto alle imprese private.

Va però ricordato che le imprese statali risentono tuttora di criteri gestionali inefficaci, di una struttura organizzativa e funzionale burocratizzata e di un eccesso di personale, anche se molti dei distributori pubblici stanno

acquistando attualmente grande flessibilità nel gestire le loro attività, grazie alle numerose *join ventures* realizzate con imprese straniere (Luk, 1997).

Riferimenti bibliografici

- Cheung, R.C., Chu, T.C., Penhirin, J. (2002), "Wholesale moves in China", *The McKinsey Quarterly*, n. 3.
- China Statistical Yearbook (2002), China Statistic Press.
- Chow, C.K.W., Fung M.K.Y., Ngo H.Y (2001), "Consumption Patterns of Entrepreneurs in the People's Republic of China", *Journal of Business Research*, vol. 52, pp. 189-202.
- Chung, A. (2001), "The impact of market environments on distribution channels in China", *About.com, Inc.*
- EIU (The Economist Intelligence Unit) (2001), *China Hand*, December.
- Euromonitor (2002), *Retail Trade International – China*, October.
- Goldman, A. (2000), "Supermarkets in China: the case of Shanghai", *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, vol. 10, January, pp. 1-21.
- Goldman, A. (2001), "The transfer of retail formats into developing economies: The example of China", *Journal of Retailing*, vol. 77, n. 2, summer, pp. 221-242.
- Goldman, A., Qin, Z. (1998), "Intermediate supermarkets in China: origins, evolution and prospects", *Journal of Marketing Channels*, vol. 6 (87-108).
- Hong Ma (1990), *Modern China's Economy and Management*, Foreign Languages Press, Beijing.
- Luk, T. K. S. (1995), "The reform of the distribution system in China and its implications for channel design", in Davis H. (ed), *China Business: Context and Issues*, Longman Asia, Hong Kong, p. 228-50.
- Luk, T. K. S. (1997), "Structural changes in China's distribution system", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 28, n. 1, pp. 44-67.
- Minghua, D. (2001), "China opens wholesale sector to foreign funds", *People's Daily Online*, 19 luglio.
- Moustakerski, P. (2001), *China People's Republic – Retail Food Sector Report*, Foreign Agricultural Service/USDA, November.
- Polsa P. (1998), *Distribution of consumer goods in the People's Republic of China, an empirical study of packaged food products*, Research reports n. 43, Helsinki: Swedish School of Economics and Business Administration.
- Polsa P., So S.L.M., Speece M.W. (2003), "The People's Republic of China: Markets Within the Market", in Shulz C., Pecotich A., Sharpe M.E. (eds.), *The Rise of Marketing and Consumer Behaviour in Southeast Asia*,

- (forthcoming in *Handbook of Markets and Economies: East and Southeast Asia, Australia and New Zealand*).
- Polsa, P. (2002), *Power and distribution network structure in the People's Republic of China, the case of an inland city in transition*, Research reports n. 106, Helsinki: Swedish School of Economics and Business Administration.
- Qiang G., Harris R.P. (1990), "Retailing Reform and Trends in China", *International Journal of Retail and Distribution Management*, 18 (5): 31-9.
- Wang S., Jones K. (2001), *Recent Changes in China's Retail Sector*, Research Report 2001-07, Centre for the Study of Commercial Activity, Ryerson University, Toronto, Ontario.
- Wang, C. (2000), "China: retail sector", *U.S. Department of Commerce – National Trade Data Bank*, n. 3 november.
- Wu, J. (2000), "China's economic reform: past, present and future", *Conference on China's economic reform in Beijing*, February 26. www.oycf.org/Perspectives/5_043000/china.htm.