



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M.FANNO"**

**CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN
ECONOMIA E DIRITTO**

TESI DI LAUREA

"GUANXI: LA VIA CINESE AL MANAGEMENT"

RELATORE:

CH.MO PROF. GIANFRANCO TUSSET

LAUREANDA: KATIA VANFRETTI

MATRICOLA N. 1210777

ANNO ACCADEMICO 2019 – 2020

Il candidato dichiara che il presente lavoro è originale e non è già stato sottoposto, in tutto o in parte, per il conseguimento di un titolo accademico in altre Università italiane o straniere.

Il candidato dichiara altresì che tutti i materiali utilizzati durante la preparazione dell'elaborato sono stati indicati nel testo e nella sezione "Riferimenti bibliografici" e che le eventuali citazioni testuali sono individuabili attraverso l'esplicito richiamo alla pubblicazione originale.

The candidate declares that the present work is original and has not already been submitted, totally or in part, for the purposes of attaining an academic degree in other Italian or foreign universities. The candidate also declares that all the materials used during the preparation of the thesis have been explicitly indicated in the text and in the section "Bibliographical references" and that any textual citations can be identified through an explicit reference to the original publication.



Ringraziamenti

Vorrei ringraziare, in primo luogo, il mio relatore che mi ha seguito in questi ultimi mesi del percorso universitario, il professore Gianfranco Tusset: con la sua professionalità e precisione mi ha guidato nello sviluppo dell'argomento della tesi e puntualmente mi ha dato gli accorgimenti e suggerimenti opportuni per migliorare il lavoro.

Ringrazio di cuore la mia famiglia, a cui voglio un mondo di bene, perché mi ha sempre lasciato la libertà di compiere le mie scelte e in ogni strada che ho deciso di percorrere mi ha dato fiducia e sostenuto economicamente. Senza il loro appoggio non avrei mai potuto vivere tutte le esperienze che mi hanno aiutato a crescere.

Ringrazio i miei padrini, Armida e Arduino, perché sono sempre disponibili ad aiutarmi e sono stati presenti nelle tappe importanti della mia vita. Voglio, inoltre, ringraziare della mia famiglia i miei cari nonni, Pina e Neo e Rosetta e Mario, che con il loro esempio e la loro forza d'animo sono per me fonte d'ispirazione e sorgente di valori importanti.

Vorrei ringraziare i miei amici, Arianna, Lucia, Giada, Lavinia, Silvano ed Erik, per volermi bene per come sono e per i loro incoraggiamenti.

Ringrazio le persone che ho incontrato durante il mio percorso scout perché tante volte mi hanno spronato a “vedere un po' più in là” di quello che riuscivo a vedere io.

Infine vorrei ringraziare i miei amici dell'Erasmus con i quali ho condiviso maggiormente questo viaggio, Lynn, Sjoerd, Mariachiara, Jaime e Andrej. A loro devo tanto e li porterò sempre nel cuore.

Indice

Introduzione.....	5
1. Cos'è il <i>guanxi</i>	8
1.1 Tipologie di <i>guanxi</i>	12
1.2 Gerarchia delle coalizioni <i>guanxi</i> nel mondo del business.....	14
1.3 Il <i>Guanxi Network</i> a seconda del contesto.....	17
1.4 L'effetto del <i>guanxi</i> nella performance dell'impresa.....	19
1.5 Il <i>guanxi</i> e la corruzione.....	23
2. <i>Guanxi</i> e imprese.....	25
2.1 Il <i>guanxi</i> : minori costi di transazione?.....	25
2.2 Scambi inter-organizzativi in Cina.....	31
2.3 È il <i>guanxi</i> una fonte di vantaggio competitivo per l'impresa?.....	34
2.5 Il <i>guanxi</i> tra supervisore e subordinato.....	36
2.6 Imprenditori, network e successo dell'impresa.....	38
2.7 L'evoluzione del <i>guanxi</i> network imprenditoriale al crescere dell'impresa.....	40
2.8 <i>Guanxi</i> e condotta professionale.....	43
3. Imprese estere in Cina.....	47
3.1 Le difficoltà di fare business in Cina.....	47
3.2 Modi per entrare nel mercato cinese.....	52
3.3 Creazione e gestione delle joint venture in Cina.....	60
3.4 Lo stile di leadership dei manager occidentali in Cina.....	66
4. Il ruolo del <i>guanxi</i> nei casi di successo ed insuccesso di imprese estere in Cina.....	71
4.1 De' Longhi.....	72
4.2 Groupon.....	74
4.3 Considerazioni finali.....	77
Conclusioni.....	78
Riferimenti bibliografici e sitografia.....	81

Introduzione

La Cina ha sempre rivestito, per me, un certo fascino come cultura e popolo e la sua rapida espansione economica ha suscitato in me l'interesse di studiare il modo di condurre gli affari in questo paese.

La modalità di fare business in Cina è diversa rispetto al mondo occidentale e si caratterizza per l'importanza delle relazioni interpersonali tra gli attori coinvolti. Questa connessione che si instaura tra due o più business partner ha un nome specifico in gergo cinese e, date le sue peculiarità e tratti distintivi, mantiene lo stesso nome anche nel vocabolario occidentale. Questo fenomeno si chiama *guanxi*. Il termine significa "relazione interpersonale" e tale connessione si instaura con il passare del tempo, per merito di continue interazioni sociali e scambi reciproci di favori e regali; si basa sulla fiducia e sulla reciprocità.

I cinesi, fin dall'infanzia, imparano ad instaurare *guanxi*. I legami più forti sono stretti all'interno del proprio nucleo familiare e poi si allargano ad amici, parenti, compagni di scuola, colleghi di lavoro fino ad arrivare all'ambiente degli affari e del mondo del business, anch'esso permeato dal *guanxi*.

È un fenomeno radicato nella cultura cinese da tempo, si pensa abbia le sue origini nel Confucianesimo, quando Confucio affermava che l'essere umano si realizza soltanto quando si relaziona con le altre persone. L'individuo viene visto come parte integrante di una comunità e al centro di un insieme di relazioni familiari, gerarchiche e amicali.

Oltre a questa dimensione culturale e ideologica, il *guanxi* è stato anche un fenomeno necessario vista la situazione economica presente in Cina. Un tempo era esclusivamente lo stato che decideva come ripartire le risorse tra le imprese, quanto ogni azienda doveva produrre e i canali di distribuzione. Gli individui e le imprese per reperire le risorse di cui avevano bisogno, dovevano stringere dei *guanxi* con i funzionari dello stato, o con i soggetti che avevano l'autorità su quelle materie prime. Durante il processo di transizione da un'economia pianificata centralmente ad un'economia di mercato, il contesto era incerto e sottosviluppato da un punto di vista di istituzioni e apparato normativo. Per sopravvivere le imprese hanno dovuto realizzare network di connessioni finalizzati a creare una coalizione di risorse e uno scambio di informazioni e favori.

Quindi, sia per un fattore culturale, che per necessità, le relazioni nel mondo del business sono sempre state presenti e hanno contribuito a far andare avanti le imprese.

La Cina è entrata nella World Trade Organization nel 2001, si è aperta ai mercati internazionali e alcuni studiosi ritengono che il *guanxi* abbia perso la sua importanza. E' probabile che alcune pratiche, specie con i funzionari statali (ad esempio regali o buste rosse),

non ci siano più ora, ma il *guanxi* è un tratto culturale che fa sempre parte della società e che caratterizzerà sempre il modo di fare business in Cina.

Anche le imprese occidentali si sono rese conto che gli accordi in Cina si raggiungono se prima si è instaurato un buon *guanxi* con il proprio partner. Spesso le trattative sono più lunghe e articolate proprio per questa differenza culturale: il partner cinese vuole conoscere la controparte e coltivare un rapporto di fiducia. Inoltre, la negoziazione in Cina generalmente è più lunga perché nel processo decisionale sono coinvolte molteplici persone e i punti possono venire discussi più volte.

Questo elaborato si propone di descrivere il fenomeno *guanxi* nei suoi caratteri distintivi, come esso viene coltivato e il ruolo che esso ha nel tessuto economico cinese.

Nella prima parte, in particolare nel primo capitolo, presenterò come si sviluppa il *guanxi* a livello relazionale tra due persone, le varie tipologie di *guanxi* e come queste connessioni si inseriscono nel mondo delle imprese. A seconda del tipo di imprese e del contesto, descriverò quanto il *guanxi* può essere più o meno necessario per un'azienda cinese e alla fine del primo capitolo accennerò il tema discusso sul *guanxi* e la corruzione. Ci sono diverse opinioni a questo proposito, c'è chi vede il fenomeno da un punto di vista negativo associandolo ad una sorta di corruzione e chi, invece, porta le sue ragioni a favore del *guanxi*, mettendo in luce il fatto che in queste relazioni non c'è solo uno scopo utilitaristico o, peggio ancora opportunistico, ma c'è anche una sfera affettiva e di lealtà.

Nel secondo capitolo parlerò del *guanxi* tra imprenditori, come l'imprenditore comincia a coltivare i rapporti con gli altri soggetti, a chi si rivolge e in che modo, lungo l'arco di vita della propria impresa, l'imprenditore allarga il proprio *guanxi* network. Discuterò sul fatto se il *guanxi* può essere considerato una fonte di vantaggio competitivo, quali sono i benefici che porta alle imprese e quali i costi. Una regola sociale su cui il *guanxi* si basa, infatti, è la reciprocità dei favori, che genera delle obbligazioni per contraccambiare il favore ricevuto dal *guanxi* partner; per cui coltivare i rapporti implica investire tempo e denaro. Tratterò, in seguito, la relazione tra supervisore e subordinato per capire se avere un buon *guanxi* con il supervisore può condizionare le sue decisioni in ambito di avanzamento carriera e gestione della politica retributiva del personale e se il *guanxi* può portare i lavoratori ad una condotta scorretta.

Nella seconda parte, invece, affronto il tema delle relazioni in Cina dal lato delle imprese estere. Nel terzo capitolo metterò in luce le difficoltà che le imprese estere, in passato, hanno trovato quando hanno deciso di entrare nel mercato cinese. Descriverò i vari modi tramite cui si può accedere in questo paese e quale sarebbe lo stile di leadership più appropriato per i manager stranieri quando si devono rapportare con i lavoratori cinesi.

Il quarto capitolo concluderà questa tesi con due esempi di imprese estere che hanno delocalizzato in Cina: un caso di successo, De' Longhi e uno di insuccesso, la vicenda di Groupon. L'intento è quello di capire, alla luce della letteratura studiata fino ad ora, se il *guanxi* ha contribuito nella riuscita o meno dell'inserimento dell'impresa nel mercato cinese.

1. Cos'è il *guanxi*

Quando si parla del mondo del business in Cina, non si può non nominare il *guanxi*. Questo termine cinese, tradotto letteralmente con “connessione, relazione interpersonale” è apparso nella letteratura occidentale a partire dagli anni Ottanta, quando la Cina ha cominciato ad aprirsi al mondo esterno e gli studiosi si sono resi conto della pervasività e peculiarità di questo fenomeno in tutti i livelli della vita sociale della popolazione cinese. Gli accademici, all’inizio utilizzavano l’espressione generica di “relazioni personali” per indicare il *guanxi*, successivamente è stato aggiunto proprio il vocabolo cinese per sottolineare che questo fenomeno non va confuso con l’idea che abbiamo noi occidentali, delle relazioni d’affari, ma va studiato nei suoi tratti distintivi cinesi per non cadere in stereotipi. Certamente è un fattore non trascurabile nel mondo degli affari in Cina, motivo per il quale andremo ora ad approfondire il tema, prendendo in considerazione diverse ricerche empiriche e articoli accademici.

Innanzitutto, partirei dallo studio della parola. Essa è formata da due idiomi: *guan* e *xi*. *Guan*, come sostantivo, significa “giuntura, passo di montagna o barriera”; mentre quando viene utilizzato come verbo prende il significato di “chiudere” se è da solo, oppure “riferire a” quando è insieme ad un’altra parola di collegamento. *Xi*, come verbo significa “legare”, se è insieme ad un altro termine indica “in riferimento a”. Mettendo insieme i due idiomi, risulta che *guanxi* indica uno stato in cui due o più entità sono in connessione tra di loro.

Consideriamo ora una coppia di persone e andiamo a vedere come il *guanxi* si manifesta a livello interpersonale. Per raccontare ciò, utilizzo il modello di sviluppo del *guanxi* teorizzato dai professori Xiao-Ping Chen e Chao C. Chen (2004), che spiega come nasce la relazione e come si mantiene nel tempo. I due studiosi hanno distinto tre fasi del *guanxi*: l’avvio della relazione, la costruzione e il suo utilizzo, individuando per ognuna degli obiettivi, le attività attuate per raggiungere tali obiettivi e i principi operativi sottostanti.

Step del <i>guanxi</i> ¹	Obiettivi <i>guanxi</i>	Attività interattive	Principi operativi
Avvio	Stabilire basi	Familiarizzazione	Reciproca conoscenza dell’altro
Costruzione	Aumentare la qualità della relazione	Transazioni espressive e strumentali	Dinamica reciprocità
Utilizzo	Ottenere benefici e rivalutare la qualità del <i>guanxi</i>	Scambio di favori	Equità nel lungo periodo

1 Chen Xiao-Ping e Chen Chao C., “On the intricacies of the Chinese *Guanxi*: a process model of *guanxi* development”, *Asia Pacific Journal of Management*, 21, 205-324, (2004).

Il *guanxi* nasce quando un soggetto trova un elemento in comune con un'altra persona. Questo punto in comune viene detto in gergo "base del *guanxi*". La base può essere preordinata al momento della nascita, per esempio il legame di sangue o la stessa provincia come luogo di nascita; oppure essa può essere volontaria e acquisita in seguito attraverso interazioni sociali, come frequentare la stessa scuola, diventare colleghi di lavoro.

Si possono distinguere tre tipologie di base del *guanxi*:

- una base è l'aver una caratteristica della propria identità sociale in comune. Riprendendo gli esempi di prima -l'appartenenza alla stessa famiglia, essere nati nella stessa provincia, essere compagni di scuola, aver fatto il servizio militare insieme, frequentare lo stesso ambiente di lavoro- sono tratti dell'identità personale. Due persone possono avere in comune degli stessi luoghi, istituzioni o comunità in cui sono cresciuti e hanno maturato esperienze simili, indipendentemente dal fatto che le abbiano vissute contemporaneamente. Gli individui possono avere età differenti, ma aver frequentato la stessa scuola per avere in comune un ambiente sociale su cui costruire il *guanxi*. In occidente quando si parla di "identità sociale" si allude alla nazionalità, all'età, al livello di istruzione che sono caratteristiche stabili ed "esteriori" del proprio "io". Mentre le identità sociali a cui fa riferimento questa base del *guanxi*, sono ancorate a specifiche istituzioni, contesti sociali che hanno contribuito a formare l'individuo, che sono più personali e continuano a variare nel tempo, in base alle esperienze che la persona vive.
- Un secondo tipo di base *guanxi* è l'aver una terza persona in comune. A può venire a conoscenza di B tramite C, perché C ha un legame sia con A che con B. Si deduce, quindi, che il *guanxi* è trasferibile.
- Ultima tipologia di base è la cosiddetta "base anticipatoria". In questo caso l'elemento condiviso non fa riferimento al passato, ma al futuro. Due persone possono scoprire di avere degli stessi sogni, intenzioni, ambizioni future e, proprio per questo, decidono di mettere insieme gli sforzi e stringere un accordo per prossime interazioni. Questo tipo di base è frequente nel mondo del lavoro, quando i partner commerciali si uniscono per portare avanti un progetto comune.

Per individuare una base, su cui poggiare la relazione è necessario conoscere l'altra persona e farsi conoscere, raccontare delle proprie esperienze. Osservanze interculturali mostrano che le persone che provengono dalle culture Orientali, incluso i cinesi, non rompono il ghiaccio facilmente con le persone che non conoscono. Sono più chiusi, fanno fatica ad aprirsi e a raccontare di sé all'interno di un gruppo se non sono stimolati, rispetto, invece, ai popoli occidentali. E' importante trovare delle basi per far sviluppare il *guanxi*, ma è anche vero che

l'aver trovato un elemento in comune con un'altra persona, non implica automaticamente che la relazione si instauri. C'è il rischio che il rapporto non continui e non venga coltivato dai due partner del *guanxi*.

La seconda fase del processo di sviluppo del *guanxi* è la costruzione della relazione, che si basa sulle interazioni personali. Esse si possono distinguere in due tipologie: interazioni emotive e strumentali. Le prime fanno riferimento alla sfera sociale degli individui. Ad esempio, è di usanza che quando le persone hanno familiarizzato, si sono conosciute, esse si invitino a vicenda a compleanni, pranzi, cene, presentando la propria famiglia e avviando uno scambio reciproco di regali. Le interazioni strumentali, invece, si riferiscono a scambi relativi al mondo del lavoro o degli affari. Esempi sono l'aiuto reciproco nel trovare un posto di lavoro e nell'assegnazione dell'incarico, lo scambio di informazioni e di risorse, la cooperazione tra manager.

Mentre la familiarizzazione serve per stabilire la base del *guanxi*, le interazioni permettono di avvicinarsi all'altra persona, aumentando, quindi, la qualità del *guanxi*; obiettivo di questa fase. La qualità indica lo stato del rapporto, percepito dalle due persone, in un determinato momento, in termini di fiducia (*xing*), sentimento (*ganqing*) e obbligazione (*renqing*). Vediamo il significato di queste parole da vicino.

Tra i valori importanti nella società cinese c'è la fiducia (*xing*), sentimento che viene alimentato all'interno di un gruppo ristretto di persone, come nella famiglia. In generale, nella collettività, le persone non si fidano, a meno che non facciano parte dello stesso "clan". Per questo, per un soggetto *A* trovare una persona di cui fidarsi, *B*, permette a *B* di avvicinarsi nella cerchia delle relazioni di *A*. Il *guanxi network* si rappresenta come una serie di cerchi concentrici, in cui l'io è al centro e le altre persone del *guanxi* sono nei vari cerchi, più o meno distanti, a seconda della qualità della relazione. Normalmente nel cerchio più vicino all'individuo si trovano i familiari, dove la fiducia è ai massimi livelli e via via ci sono tutti gli altri partner, secondo un ordine gerarchico, dai più importanti a quelli meno fidati.

Nella costruzione del *guanxi* entrano in gioco altri due concetti importanti: *ganqing* e *renqing*. Il primo significa letteralmente sentimento e connota il grado di empatia e connessione emotiva nella relazione. Ovvero, si riferisce al senso di lealtà e solidarietà che c'è tra due persone, la volontà di prendersi cura l'uno dell'altro. Mentre *renqing* riguarda le obbligazioni che sorgono dall'aver ricevuto un favore, perché in Cina, quando qualcuno presta aiuto, si aspetta che il beneficiario ricambi il favore, quando sarà il momento del bisogno. La regola portante della pratica *guanxi* è la reciprocità. E' una delle norme più pervasive in Cina, che guida le interazioni sociali ed economiche. Infatti, le relazioni sono poggiate su due codici etici di condotta: il codice della fratellanza (*yi*) e quello della

reciprocità (*bao*). Derivano entrambi dal Confucianesimo. Esso insegna che tutti gli uomini sono fratelli e l'individuo acquisisce una sua identità in quanto si relaziona con gli altri. Per la popolazione cinese è un dovere morale dare una mano al proprio partner del *guanxi*, quando ha bisogno d'aiuto e ripagare il favore è un'obbligazione, se non si vuole perdere la "faccia". Ogni individuo ha una sua reputazione, in cinese si esprime con la parola *mianzi*, che deriva dallo status sociale delle persone che ha come partner del *guanxi*. Se un cinese ha rapporti con politici o persone importanti, la sua reputazione sarà maggiore e le persone lo vedranno sotto una luce diversa. Il *mianzi* riflette anche la capacità di osservare la regola della reciprocità, motivo per il quale, non aiutare un partner del *guanxi* o non contraccambiare un favore, mette a rischio la "faccia". Il rapporto con quella persona è compromesso e questo si ripercuote su tutta la rete di *guanxi* che l'individuo ha, perché ora i partner non si fideranno più totalmente. Quando si vuole contraccambiare un favore è importante conoscere bene l'altra persona, sapere di che cosa ha bisogno e il momento opportuno. Non è necessario ripagare in tempi veloci, anzi, voler ricambiare subito dà l'idea di voler "togliersi il pensiero" e chiudere la relazione. Infatti, quello che si instaura con il *guanxi*, invece, è un rapporto di lungo-periodo in cui le transazioni, in genere, non sono eque. Il beneficiario, per riconoscenza sceglie di donare un oggetto, o eseguire una prestazione che ha un valore maggiore dell'aiuto ricevuto, specialmente se è in una situazione economica migliore. Riporto un esempio, secondo me esplicativo di come la scelta del dono può condizionare l'esito della propria intenzione.

C'è una promozione disponibile nell'ufficio di Z. La raccomandazione del direttore H è molto importante. Z ha un concorrente L. Come lui, è apprezzato dai suoi colleghi ed è competente. I due decidono di proporsi al direttore tramite una "scorciatoia". Z spende un mese di stipendio per acquistare un famoso pacchetto di sigarette e una buona bottiglia di vino che desidera offrire al direttore. Quest'ultimo è a disagio e rifiuta, dicendo che il regalo è troppo costoso e non può accettarlo. L, invece, si muove in un'altra maniera: sapendo che la madre del direttore soffre d'asma, mobilita il suo *guanxi* per trovare delle medicine che non si trovano localmente, ma vengono da un'altra regione. La presenta, inoltre, ad un medico noto nel campo della medicina tradizionale: il direttore apprezza e sua madre è grata.

2

2 Pei Liu, 2012. *Analyse réseaux dans une perspective interculturelle : le guanxi en Chine*. Tesi di dottorato, Sciences de l'information et de la communication, Université de Toulon.

Z in questo caso è stato vinto da L perché il suo dono è finalizzato ad ottenere la promozione, non c'è un interesse ad instaurare una relazione d'amicizia con il direttore. Mentre L, ha da primo reso un servizio alla madre, mostrando attenzione e cura nel voler stringere la relazione, indipendentemente dalla promozione.

L'ultima fase di sviluppo del *guanxi* consiste nell'utilizzo delle proprie relazioni nei momenti più critici della vita, quando i problemi non sono risolvibili da soli. Prima di chiedere aiuto, la persona valuta tutti i *guanxi* partner che ha e sceglie quello che ritiene più in grado, creandosi delle aspettative. Esempi di favori che vengono chiesti sono: un prestito di denaro, una raccomandazione a proprio favore nel mondo del lavoro, una mediazione in un conflitto, un sostegno quando capitano eventi come la disoccupazione, gli incidenti, la perdita o la nascita di una persona cara. Oltre a risolvere i problemi, chiedere dei favori è anche un modo per rivalutare la qualità del *guanxi*. Se la persona a cui ci si rivolge in caso di urgenze si dimostra all'altezza di prestare aiuto, è una persona di fiducia, la qualità del *guanxi* aumenta. Durante la Rivoluzione Culturale (1966-1976), per esempio, ci fu un periodo di estrema incertezza e diffidenza, i figli venivano spediti in aree remote della campagna, si rischiava di essere traditi e denunciati. Le persone si affidavano ai *guanxi* più stretti per proteggersi e assicurare un posto di lavoro ai propri figli quando tornavano dalle campagne.

Il principio morale in questo caso è l'equità nel lungo termine: ci si rivolge a qualcuno, sapendo che quando egli avrà bisogno, a sua volta, in futuro, si ricambierà il favore.

1.1 Tipologie di *guanxi*

Fan (2002) ha classificato i *guanxi* in tre categorie, ciascuna delle quali ha basi, obiettivi e pratiche diverse. Le tipologie sono: *family*, *helper* e *business guanxi*. I legami familiari sono quelli più forti, stabili, dove l'aspetto affettivo prevale e la reciprocità non è necessaria. All'interno della propria famiglia, i cinesi hanno un immenso rispetto e fiducia, prestano aiuto senza volere nulla in cambio; prevale il bene comune della famiglia. Le risorse sono a disposizione di tutti, fino a quando i figli si separano per dare origine, a loro volta, ad un nuovo nucleo familiare. *Helper guanxi* sono delle relazioni "miste", ovvero in questi rapporti le persone sono coinvolte sia emotivamente, sia per necessità. Ad esempio nei rapporti di lavoro, tra i compagni di scuola, il *guanxi* è a metà via tra una relazione affettiva e una prettamente strumentale. Infine, le *business guanxi* sono i rapporti nel mondo degli affari, che sono prettamente strumentali. Il *guanxi* può indicare, non solo la relazione tra due individui, ma anche il rapporto tra imprese o organizzazioni. Ci sono molte transazioni commerciali e non tra un'impresa e un'altra. In questo caso la base del *guanxi* è data dal continuo scambio di

informazioni e risorse o da un accordo di collaborazione formale. Esempi di relazioni nel mondo degli affari sono i *guanxi* tra il fornitore e il responsabile acquisti, tra il produttore e il consumatore, tra la banca e il cliente. Altro tipo di base, in questo caso, può essere la stessa impresa controllante all'interno di un gruppo. Parlare di “*guanxi* tra imprese” significa sottintendere le relazioni che esistono tra i manager e le persone che ci lavorano in tali contesti. Le transazioni commerciali sono effettuate da individui. Questo implica che se i *guanxi* di un lavoratore non vengono condivisi e resi parte integrante dei rapporti dell'impresa, quando egli andrà via da quella azienda si porterà con sé i propri partner *guanxi*. È frequente, infatti, che un venditore, quando viene trasferito in un'altra azienda, trascini con sé i suoi clienti, danneggiando la prima impresa che deve ricostruire i rapporti.

Mentre le relazioni familiari sono un'eredità del Confucianesimo, *helper* e *business guanxi* sono tipi di relazioni nate per necessità, a causa del contesto politico e socioeconomico della Cina contemporanea (Fan, 2002).

La famiglia è l'unità di base della società cinese e per questo le *family guanxi* sono le relazioni più importanti tra tutti i tipi di *guanxi*, anche dei rapporti d'amicizia. L'etica del Confucianesimo mette in luce cinque tipi di relazioni diadiche, tre delle quali familiari: padre-figlio, marito-moglie, fratello-fratello, superiore-subordinato e amico-amico. Le relazioni che ci sono tra i membri della famiglia sono il prototipo da seguire per il resto dei *guanxi* nella società. Quindi, ad esempio, il rapporto tra sovrano-suddito dovrebbe rispecchiare il rapporto tra padre-figlio, seguendo l'ordine gerarchico in cui il suddito rispetta il sovrano come il figlio fa con il padre e il sovrano gestisce il governo come un padre di famiglia farebbe con la sua discendenza.

Nelle economie in transizione l'apparato normativo, istituzionale a supporto del mercato non è pienamente formato. In un ambiente dove i vincoli formali, come leggi e regolamenti, non sono decisi, sono i legami interpersonali tra i manager a porre i “paletti informali” e a facilitare gli scambi economici. Douglass North nel 1990 scrisse che la crescita economica avviene tipicamente in economie ben regolate. Dato che la Cina dal 1979 cresceva al 9% annualmente, sorge spontaneo chiedersi come abbia potuto raggiungere tale tasso di crescita, pur avendo una struttura istituzionale sottosviluppata. Una parziale risposta sembra risiedere nei legami interpersonali tra le organizzazioni, coltivate dai manager, che sono serviti al posto delle leggi e istituzioni che mancavano (Peng e Luo, 2000). Infatti, nonostante un ventennio di riforme economiche i funzionari statali detengono ancora un ampio potere decisionale nell'approvare i progetti e nell'allocare le risorse. I diritti di proprietà non sono ben definiti e tutto questo genera un clima di incertezza. In questo contesto i manager si servono dei *guanxi* per approvvigionarsi delle risorse e delle informazioni di cui hanno bisogno. In particolare

coltivano due tipi di relazioni: i *guanxi* con i manager di altre imprese, come con i fornitori, i responsabili acquisti, i competitor (legami orizzontali), e i rapporti con i funzionari dello stato (legami verticali).

Procedo ora ad illustrare un modello gerarchico delle relazioni *guanxi* instaurate nel tessuto economico.

1.2 Gerarchia delle coalizioni *guanxi* nel mondo del business

L'obiettivo del *guanxi* nelle comunità di business cinesi è quello di generare coalizioni di risorse, che altrimenti non sarebbero disponibili, attraverso scambi e cooperazione. Le coalizioni *guanxi* hanno tre caratteristiche: sono a lungo termine, connesse e gerarchiche.

C'è una credenza popolare cinese che dice che ogni fenomeno ha “due facce della stessa medaglia”: nella vita si alternano fasi di *up and down*. L'interdipendenza sociale ha la funzione di un buffer, da collezionare nei momenti di abbondanza e utilizzare nei periodi di necessità. Il *guanxi* diventa un fattore chiave per il successo delle imprese a lungo termine in Cina.

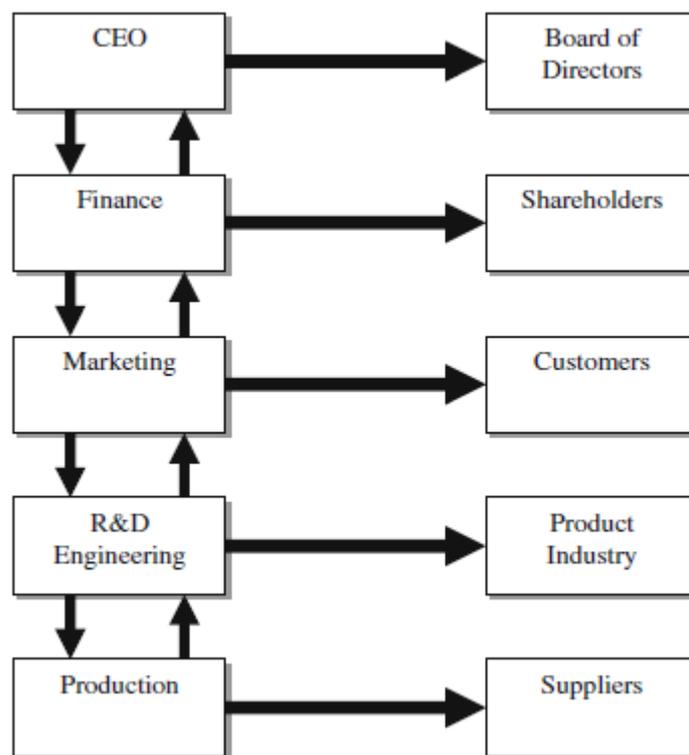
La seconda caratteristica del *guanxi*, inteso come coalizione di risorse, è la sua configurazione in un network di relazioni commerciali cooperative, una rete di connessioni dinamica, che si può estendere o restringere a seconda che i soggetti entrino nel network o rovinino il rapporto con un partner *guanxi*.

La terza caratteristica del *guanxi* è che c'è un ordine gerarchico nelle relazioni personali che si instaurano. La cultura cinese è regolata da norme sociali che evidenziano la gerarchia: “l'umile non può assalire il nobile, la persona distante non può superare quella vicina e l'individuo non può prevalere sul gruppo”. In ogni rapporto diadico c'è sempre una persona che si trova in una posizione superiore all'altra, a partire dalla relazione padre-figlio, dove il primo prevale sul secondo. Anche nel network di *business guanxi*, non tutte le relazioni sono sullo stesso piano. I vari partner assumono un ruolo più o meno rilevante a seconda delle risorse che apportano. I soggetti che hanno potere e autorità su risorse critiche sono quelli maggiormente importanti, perché necessari. Michelle et al. (2006) introducono la nozione di “*guanxi* efficace”: una relazione è tanto più efficace, quanto più le risorse che si riescono a ricavare da quel partner, sono importanti per la sopravvivenza dell'impresa. Più precisamente, il *guanxi* efficace viene definito come “un legame costruito sulla fiducia e sul riconoscere l'interdipendenza tra i vari stakeholder dell'impresa che è dinamico (cumulativo, utilitario e a

lungo termine) porta benefici socioeconomici (clima del lavoro positivo, armonia e coesione di gruppo, maggiore efficacia) ed è chiaramente distinto dalla corruzione”³.

Scegliere i propri partner del *guanxi*, essendo una risorsa necessaria per la sopravvivenza dell’impresa, richiede una strategia; anche perché coltivare il *guanxi* fa sorgere obbligazioni (*renqing*), come abbiamo visto all’inizio del capitolo, che comportano spese. E’ necessario valutare quali sono i soggetti che influenzano maggiormente l’attività operativa dell’azienda e, di conseguenza, individuare quelli a cui dare maggiore priorità.

Gli studiosi Mitchell, Su e Siry (2006) hanno, innanzitutto, distinto le relazioni *guanxi* in due categorie: interne ed esterne l’impresa. I rapporti interni sono quelli che ci sono tra i vari dipartimenti all’interno della stessa organizzazione: i *guanxi* tra l’amministratore delegato e il direttore finanziario, tra i contabili e i responsabili del marketing, tra i ricercatori e i produttori, e così via. I *guanxi* esterni, invece, sono quelli tra le persone che lavorano all’interno dell’impresa e gli stakeholder. Ogni dipartimento interno si focalizza nel costruire rapporti con la propria categoria di stakeholder, come nello schema seguente.



Examples of specialization responsibilities for cultivating primary *guanxi*⁴.

3 Mitchell R.K., Su C., Sirgy M. J, 2007. Enabling Guanxi Management in China: A Hierarchical Stakeholder Model of Effective Guanxi. *Journal of Business Ethics*, 71, 301-319.

4 Mitchell et al, 2007. Enabling Guanxi Management in China: A Hierarchical Stakeholder Model of Effective Guanxi. *Journal of Business Ethics*, 71, Figures 2, p. 314.

Ciò che stabilisce la priorità di uno stakeholder rispetto ad un altro è l'importanza delle risorse che egli apporta all'impresa. Siccome gran parte dell'allocazione delle risorse avviene ancora tramite l'intervento dello stato, per approvvigionarsi delle risorse di cui si ha bisogno, i manager non si affidano ai contratti, pratica comune in Occidente, ma alle relazioni che riescono a stringere con altre imprese o con i funzionari del governo. Ad esempio, attraverso i *guanxi* personali i manager cercano di avere accesso ad informazioni sui trend del mercato, sulle politiche di governo, perché non c'è trasparenza; sperano di ottenere l'approvazione per la divulgazione di pubblicità da parte del governo centrale, il consenso per far partire un progetto, l'accesso a materie prime, come terra, elettricità, canali di credito perché il controllo di tali risorse risiede ancora nelle mani dello stato. Stringere coalizioni per reperire tali beni è vitale e impatta sulla performance dell'impresa.

Sono le varie funzioni dell'impresa che negoziano con gli stakeholder, a seconda della crucialità delle risorse che contrattano, possono influenzare maggiormente chi prende le decisioni all'interno dell'impresa, ovvero l'amministratore delegato. Si genera quindi, da un lato, una gerarchia nelle relazioni con i partner esterni: da quelli che forniscono all'impresa materiali, informazioni indispensabili per l'azienda, agli stakeholder che contribuiscono con risorse secondarie. E, dall'altro, una gerarchia tra i *guanxi* interni: i dipartimenti più importanti sono quelli che hanno i *guanxi* con gli stakeholder più salienti e hanno per ciò, maggiore influenza nel processo decisionale. Concretizziamo, ora, ciò che abbiamo visto in questo modello teorico contestualizzando l'area economica in cui si trova l'impresa, perché a seconda di dove essa si trova le risorse strategiche possono essere diverse.

Lo sviluppo economico cinese non è stato uniforme in tutta la nazione, ma ci sono delle zone "speciali" in cui lo sviluppo economico e l'orientamento al mercato è stato più celere e spinto. Le province sulla costa e nel sud-est della Cina sono quelle in cui l'economia è più orientata al mercato e maggiormente sviluppata, in grado di attirare imprenditori stranieri. Il governo ha fatto qualche passo indietro, dando spazio alle forze di mercato per l'allocazione delle risorse. Si sta affermando il consumismo, soprattutto grazie alla diffusione di informazioni per mezzo dei *mass media* e delle telecomunicazioni. Sono i consumatori a rivestire un ruolo strategico per le imprese che operano in questi contesti e instaurare buone relazioni con essi porta l'impresa ad acquisire un vantaggio competitivo. Il marketing, quindi, è il *guanxi* interno da tenere in maggiore considerazione per il CEO.

Le regioni, invece, più interne e del nord-ovest della Cina sono quelle economicamente e socialmente meno sviluppate, in cui i consumatori hanno un minore potere d'acquisto e non hanno conoscenza delle marche di prodotti di buona qualità affermatesi nel mercato, c'è in generale poca *brand awareness*. Il marketing non riveste più un ruolo fondamentale. In questo

caso, all'impresa conviene stringere coalizioni con altre imprese o dirigenti pubblici per approvvigionarsi di risorse necessarie a basso costo e trovare canali di distribuzione efficienti. Le risorse critiche in queste aree meno sviluppate sono le informazioni, la terra, l'elettricità, trovare lavoratori formati, ottenere l'approvazione di progetti. Esse sono controllate da gruppi ristretti di persone potenti o da autorità del governo. Stringere delle relazioni *guanxi* con questi gruppi di persone porta all'impresa un vantaggio competitivo. Il dipartimento interno più importante diventa quello della produzione, che deve cercare di disegnare e produrre i prodotti che soddisfino la domanda locale con i minimi costi. Il CEO dell'impresa ascolterà maggiormente responsabili dell'area R&D e produzione.

1.3 Il *Guanxi Network* a seconda del contesto

Abbiamo capito l'importanza del *guanxi* in Cina nel condizionare l'andamento dell'impresa. Tuttavia, l'intensità di utilizzo del *guanxi* dipende dal contesto in cui opera l'impresa e dalle sue caratteristiche. In particolare, Park e Luo⁵ (2001) hanno mostrato che a seconda di fattori istituzionali, strategici e firm-specific⁶, le imprese si differenziano nella strategia *guanxi*.

Partendo dal contesto istituzionale, le istituzioni sono il *framework* all'interno del quale le attività economiche si muovono, perché esse pongono dei vincoli formali, stabilendo le regole del gioco per la produzione, scambio e distribuzione dei prodotti. Le iniziative economiche, quindi, prendono una certa forma a seconda di quali azioni imprenditoriali il contesto istituzionale autorizza e supporta. In Cina, invece, non essendoci ancora una struttura che regola e tutela il mercato, ciò che condiziona l'attività economica è la proprietà dell'impresa, se statale o privata e la sua localizzazione, se si trova in zone economiche speciali o in regioni svantaggiate.

Le imprese private sono cresciute velocemente, ma il controllo sui canali di finanziamento e sulla distribuzione delle risorse in capo dello stato, limita tali potenzialità di crescita, se le imprese non stringono relazioni con le autorità pubbliche. Le imprese private, infatti, si trovano a competere con le imprese di proprietà pubblica per reperire le risorse. Mentre le imprese statali hanno l'appoggio dello stato e non falliscono, le imprese private non hanno la legittimazione per avere accesso al capitale e così devono rivolgersi a risorse private, pagando tassi di interesse più alti. Si deduce come, le imprese private debbano costruire relazioni reciproche con il governo locale, per ridurre i costi di transazione, questo fenomeno prende il

5 Lo studio fu realizzato nella Repubblica Popolare Cinese tra il 1996 e il 1997, sottoponendo a questionari e interviste i manager di più alto livello di imprese private, statali e a proprietà collettiva, che operano in diverse industrie localizzate nelle zone centrali della Cina.

6 I fattori specifici dell'azienda incidono quando le imprese instaurano *guanxi* con altre imprese, non con i funzionari pubblici.

nome di “*network capitalism*”. Seguendo questo ragionamento le imprese non statali, dipendono maggiormente dai legami *guanxi*, rispetto alle imprese di proprietà pubblica.

Altro fattore istituzionale da cui dipende la strategia *guanxi* è il luogo dove è situata l'impresa. Come già detto in precedenza, nelle riforme economiche degli anni Ottanta, il governo cinese ha stabilito alcune zone economiche speciali per attirare investimenti diretti esteri. Queste aree godono di un costo del lavoro basso, esenzioni fiscali, importazioni di materie prime e tecnologia senza dazi. Ci sono politiche di supporto alle infrastrutture e incentivi agli investimenti che riducono il rischio operativo. Queste regioni, che si avvicinano maggiormente all'idea di mercato, stanno attirando sempre più imprese estere, aumentando, quindi, la competizione. Le organizzazioni che operano in un contesto più aperto, tendono a fare affidamento a relazioni di libera concorrenza per le transazioni, rispetto a quelle che operano nelle zone economicamente svantaggiate e più “chiuse”, dove c'è meno competizione e una maggiore tradizione collettivistica. In queste regioni sottosviluppate, le imprese tendono a collaborare maggiormente tra di loro e con il governo per superare i limiti che hanno nel reperire investimenti, risorse in quel contesto economico. Si arriva alla conclusione che le aziende che operano in regioni economiche meno aperte alla concorrenza sono maggiormente legate a sviluppare un *guanxi network* con la comunità di imprese locali e con le autorità statali, rispetto a quelle che operano nelle regioni aperte alla concorrenza internazionale.

Passiamo ora a vedere come l'orientamento strategico impatta nell'intensità dei *guanxi*. Distinguiamo in particolare due tipi di strategie contrapposte: secondo Porter le fonti principali del vantaggio competitivo per un'impresa sono la differenziazione e la leadership di costo. La strategia di differenziazione è concentrata ad esplorare le opportunità di mercato, i trend emergenti e la sfida per l'imprenditore è quella di arrivare per primo in un nuovo segmento di mercato, proponendo il proprio prodotto o servizio. In questa strategia i rischi e i costi sono alti, soprattutto ora che il mercato si fa sempre più dinamico e cambia rapidamente. Le imprese che hanno questa intenzione strategica, affrontando un'incertezza maggiore, usufruiscono del *guanxi network* per mitigare tali rischi. La leadership di costo, invece, è una strategia focalizzata sull'efficienza, tendenzialmente avversa al rischio, orientata a continui miglioramenti. L'intenzione è quella di rimanere su un certo mercato e diventare l'azienda più efficiente che offre i propri prodotti ad un prezzo imbattibile. Non c'è molta attenzione sui nuovi trend, opportunità di mercato, ma l'attenzione dei manager si concentra su processi interni. Le imprese che adottano una strategia di efficienza produttiva, tendono a coltivare il minimo possibile le relazioni *guanxi*, gestendo solo quelle strettamente necessarie perché tale pratica è costosa; ricambiare i favori ricevuti dalle forze politiche o da partner commerciali comporta spese. Il risultato a cui pervengono Park e Luo (2001) è che le imprese che sono

orientate ad una strategia di differenziazione tendono ad utilizzare maggiormente il *guanxi network*, rispetto a quelle focalizzate sull'efficienza dei processi interni.

L'ultima "classe" di fattori da cui dipende l'appoggio alle relazioni *guanxi* è quella relativa alle caratteristiche dell'impresa stessa: la dimensione, le risorse possedute e l'età. Le imprese di piccola dimensione tendono a cercare la cooperazione di altre imprese per ottenere legittimazione; mentre i manager delle grandi imprese sono meno inclini ad adottare stili di decisione partecipativi e hanno meno bisogno di instaurare rapporti. Anche perché, in Cina, la maggior parte delle grandi imprese sono un'eredità del sistema a pianificazione centrale. Prima delle riforme economiche, lo stato determinava la dimensione dell'impresa, essa veniva stabilita in base alle gratifiche e allo status sociale dei manager che la gestivano. Le aziende destinate ad ingrandirsi godevano della protezione dello stato.

Altro aspetto che fa la differenza è se l'impresa gode di risorse interne, come competenze tecnologiche e manageriali in grado di assicurarsi un vantaggio competitivo. Più un'azienda ha risorse interne di valore, meno dipende dall'esterno. Se l'impresa gode di risorse uniche, ha un potere di negoziazione maggiore, anche nei confronti dello stato. Perché lo stato ha come obiettivo quello di stimolare lo sviluppo economico, le imprese che hanno tecnologie e competenze manageriali superiori, in grado di trainare il progresso, sono favorite. Le imprese, invece, che hanno competenze tecnologiche e manageriali di bassa qualità, cercano di colmare questo deficit costruendo relazioni stabili con altre imprese.

Ultima caratteristica che vediamo è l'età dell'impresa. Le aziende che esistono nel mercato da più tempo, sono già affermate, hanno già instaurato i loro *guanxi* e hanno una loro reputazione. Le imprese nate da poco dipendono maggiormente dal mondo esterno, per sopravvivere devono agire in maniera proattiva e aggressiva nel trovare i *guanxi partner* ed assicurarsi così le risorse necessarie. Di conseguenza, le imprese più giovani dovrebbero utilizzare maggiormente il *guanxi network*, rispetto a quelle più mature⁷.

1.4 L'effetto del *guanxi* nella performance dell'impresa

Vediamo ora quali sono i benefici che il *guanxi* dovrebbe portare all'impresa. Instaurare dei buoni rapporti con i consumatori, permette di accrescere la loro lealtà al prodotto, aumentando le vendite e riducendo i costi di transazione. I *guanxi* con i fornitori consentono all'impresa di approvvigionarsi delle risorse, con puntualità di consegna. I *guanxi* con i competitor incentivano la collaborazione tra le imprese, mitigando i costi competitivi e il rischio

⁷ L'impatto negativo dell'età sul *guanxi* (più l'impresa è matura meno utilizza il *guanxi*) non è stato, in realtà, comprovato dalla ricerca empirica di Park e Luo, la variabile esplicativa non è significativamente correlata con il *guanxi*.

operativo. Le relazioni personali con i funzionari dello stato permettono all'impresa di superare certi vincoli burocratici. Complessivamente potremmo concludere che i *guanxi network* sono positivamente associati alla performance dell'impresa. Tuttavia, non si può tralasciare che il *guanxi* fa sorgere obbligazioni e spese, il cosiddetto *renqing* dei beneficiari. Ricevere dei favori implica debiti, obbligazioni che devono essere ripagati, prima o poi e questo può portare a sostenere dei costi, degli investimenti che ostruiscono il profitto dell'impresa.

Una ricerca empirica fatta da Mike W. Peng e Yadong Luo⁸ si propone di mostrare fino a che punto i legami personali dei top manager delle imprese con manager di altre imprese o con i funzionari dello stato impattano nella performance dell'impresa, utilizzando come *proxy* della performance la quota di mercato e il ROA. I *guanxi* dei manager di un'impresa con partner commerciali mostrano di avere un impatto positivo nell'aumentare la quota di mercato dell'azienda, ma non contribuiscono ad innalzare il ROA. Questo risultato corrobora quanto già detto in precedenza: coltivare i *guanxi* comporta sostenere delle spese per sdebitarsi. Riporto la testimonianza di uno dei manager intervistati durante la ricerca empirica di Luo, che rende chiara la dispendiosità del *renqing*.

“Per una startup come noi, è assolutamente fondamentale avere buoni rapporti con i nostri clienti. Abbiamo lavorato duramente per essere loro amici, inviando loro regali, portandoli fuori a cena e ogni tanto dando loro "buste rosse" [contenenti denaro] Non chiedermi quanti soldi ci sono nella "busta rossa", non ricordo. Ma il mio punto è che questo denaro deve provenire da qualche parte; non stampiamo denaro. Queste attività riducono direttamente i nostri profitti. Ma finché continuano ad acquistare i nostri prodotti, riteniamo che valga la pena costruire una grande quota di mercato”.

I *guanxi* dei manager con lo stato comprendono le relazioni con i leader politici a vari livelli del governo, con i funzionari degli uffici che si occupano delle politiche industriali e con le organizzazioni di regolamentazione e supporto, come uffici fiscali, banche statali e uffici dell'amministrazione commerciale. Questi legami personali mostrano di avere un impatto positivo sia per la quota di mercato, sia per l'indice di redditività ROA dell'impresa. Inoltre, i risultati indicano che questi legami, *business to government* (B2G), hanno un'influenza maggiore sulla performance dell'impresa, rispetto ai *guanxi* B2B, suggerendo che le imprese dipendono maggiormente dai funzionari che non dalle coalizioni con altre aziende. In un'economia in transizione, lo stato riveste ancora un ruolo influente nel tessuto economico

8 Peng M. W., Luo Y., 2000. Managerial ties and firm performance in a transition economy: the nature of a micro-macro link. *The Academy of Management Journal*, vol. 43, n.3, 486-501.

del paese e, sebbene i manager devono sostenere dei costi per costruire e mantenere queste relazioni, i benefici che ne ricavano sono superiori. Riporto, anche in questo caso le parole di un manager nel descrivere i rapporti che hanno con i burocrati pubblici.

“Tutti questi funzionari, possono essere considerati come delle "suocere", devono assolutamente essere contenti. Se non lo fai, potresti essere costretto a chiudere la fabbrica senza sapere cosa c'è che non va D'altra parte, se questi "suoceri" sono felici, possono renderti la vita molto più facile. A volte ti fanno pensare di avere il tocco magico per far accadere qualsiasi cosa. Ad esempio, possono procurarti materiali più economici, fornire un accesso prioritario all'infrastruttura e promuovere i tuoi prodotti in canali di distribuzione controllati dallo stato”.

Utilizzando la prospettiva della *Contingency Theory* i legami personali dei manager di un'impresa con altri operatori economici o con l'apparato pubblico possono avere un impatto più o meno significativo sulla performance dell'impresa, in base alla situazione interna ed esterna in cui si trova l'azienda stessa. Come abbiamo già visto nel paragrafo precedente, l'utilizzo del *guanxi* varia contingentemente a diversi fattori. In particolare Luo, nella sua ricerca, mette in luce che le relazioni orizzontali, B2B, hanno un impatto positivo sulla quota di mercato per le imprese che operano soprattutto in industrie che crescono poco, indipendentemente dalla proprietà, dimensione e settore (manifatturiero o servizi). Un'industria che cresce velocemente offre già parecchie opportunità per le imprese di espandersi, i manager sono meno interessati a coltivare i *guanxi*. Mentre le industrie che crescono poco, tendenzialmente sono sature e presentano maggiore competizione. Le imprese in queste industrie hanno un maggiore incentivo ad utilizzare le proprie relazioni per rimanere nel mercato e spingere la performance. L'effetto di tali legami sul ROA è positivo soprattutto per le imprese di piccola dimensione, che operano in industrie a bassi tassi di crescita e che erogano servizi. L'autore ha distinto le imprese manifatturiere da quelle dei servizi, mostrando che per quest'ultime l'utilizzo del *guanxi* ha un impatto positivo più rilevante sulla performance. Questo perché, *in primis*, le imprese che erogano servizi svolgono attività più *relationship-intensive* con i clienti, rispetto a quelle manifatturiere. Secondo, in un sistema economico in transizione, il settore terziario dei servizi trova condizioni ancora sfavorevoli. In Cina, i servizi come la banca, l'assicurazione, il trasporto non sono ancora aperti alla libera concorrenza. Di conseguenza, per coloro che operano in questi business, le relazioni *guanxi* hanno un effetto ancora più consistente nella performance, rispetto a quelle del settore manifatturiero.

Passiamo ora all'impatto sulla performance economica dei legami tra manager e funzionari pubblici. Similmente i legami B2G favoriscono sia la penetrazione nel mercato che il ROA,

avendo un impatto maggiore per le imprese di piccola dimensione, non statali e che operano nel business dei servizi. In questo caso questi legami sembrano essere utili sia nelle industrie in espansione, che in quelle che crescono poco.

Altro risultato che mette in luce questo studio è che i legami personali dei manager sono un fattore necessario alla riuscita dell'iniziativa imprenditoriale, ma non sufficiente. L'autore scrive che la performance di un'impresa dipende anche da altri fattori strategici, come la qualità del prodotto, la pubblicità, il ciclo monetario e ha dimostrato con i dati raccolti che le relazioni *guanxi* da sole spiegano la varianza del market share e del ROA, rispettivamente per il 18% e 11%. Quando vengono aggiunte le variabili "strategiche" i modelli arrivano a spiegare il 62% e 38% della variabilità della quota di mercato e del ROA. Ciò a significare che "i *guanxi* dei manager sono importanti, ma un'impresa necessita anche di avere capacità in altre aree come produrre/erogare servizi di qualità, fare pubblicità, per raggiungere risultati migliori"⁹.

Concludo questa parte, riportando un paio di considerazioni degli studiosi Peng e Luo, secondo me interessanti.

La pervasività del *guanxi* è dovuta sia ad un fattore culturale cinese che ad una necessità che deriva dal contesto incerto del sistema economico in transizione. Dato che il passaggio da un'economia pianificata centralmente ad un'economia di mercato genera lacune istituzionali che portano alla formazione di reti sociali, sarebbe interessante vedere se in altri paesi che hanno affrontato lo stesso processo, il *network* personale nel mondo degli affari abbia un ruolo così importante, come in Cina. Ad esempio, in Ungheria è stato trovato che i rapporti dei manager sono più relazionali e similari alle pratiche asiatiche, rispetto alle pratiche di libera concorrenza anglo-sassone.

Altra tematica sollevata è quella che i dirigenti pubblici della Cina e di altre economie in transizione dichiarano di voler eliminare la corruzione, ma sembra che la maggior parte del problema stia proprio nei membri del governo, che nell'allocare le risorse, favoriscono certi *guanxi* partner rispetto ad altri, in base ai benefici che ne ricavano. Fino a quando i confini tra stato e imprese non sono chiari, i manager avranno sempre un forte incentivo a coltivare legami con i funzionari.

Infatti, spesso, soprattutto agli occhi degli imprenditori occidentali, ma anche di accademici, la pratica del *guanxi* viene associata alla corruzione, in quanto porta al favoritismo e al

9 Peng M. W., Luo Y., 2000. Managerial ties and firm performance in a transition economy: the nature of a micro-macro link. *The Academy of Management Journal*, vol. 43, n.3, 498.

trattamento non paritario degli operatori economici. Proseguo ora ad approfondire questo aspetto delicato, proponendo sempre degli articoli accademici.

1.5 Il *guanxi* e la corruzione

Tra le opinioni degli studiosi ci sono opinioni differenti riguardo l'associazione della pratica *guanxi* alla corruzione. Nell'affrontare il tema gli autori Su e Littlefield (2001) hanno distinto due tipi di relazioni *guanxi*:

- *Favor-seeking guanxi*: è lo scambio di favori che è radicato culturalmente nella società cinese dovuta alla mancanza di un mercato efficiente.
- *Rent-seeking guanxi*: scambio di favori a proprio vantaggio, a discapito degli altri. In particolare, sono gli ufficiali che controllano le risorse possedute dallo stato e le danno in cambio di benefici personali (rendite).

Da un punto di vista etico, morale è difficile capire fino a quanto è appropriato dare e ricevere doni, che tipo di doni, a che fini e che obbligazioni sorgono. Fan (2002), ha una visione principalmente negativa del *guanxi*, non concordando con la distinzione proposta da Su e Littlefield. Egli sostiene che le relazioni *guanxi* con i burocrati dello stato portano guadagni a individui e imprese, ma questi benefici sono spesso ottenuti a discapito di altri soggetti, per esempio, creando svantaggi alle imprese al di fuori del network. In questo modo il bene sociale è sacrificato per benefici personali. Lo studioso ritiene che il *guanxi* riguarda essenzialmente lo scambio di favori per ottenere un trattamento preferenziale dalle persone che hanno il potere, essendo quindi un legame corrotto. Un semplice test per valutare se la transazione *guanxi* è amorale, è vedere se ci sono persone che ne escono svantaggiate da quell'accordo informale. Se il test venisse condotto, risulterebbe che la maggior parte delle transazioni sono corrotte.

Su et al (2003) hanno confutato questa visione negativa del *guanxi*. Essi hanno investigato la relazione tra l'orientamento all'utilizzo del *guanxi* di un'organizzazione e lo sviluppo cognitivo morale dei manager, mostrando che non c'è nessuna connessione. Gli autori definiscono lo "sviluppo cognitivo morale" come la variabile che differenzia gli individui a seconda dello stadio di sviluppo morale in cui sono. Le persone nel corso della vita si preoccupano di aspetti differenti e sviluppano un loro ragionamento morale. Nel loro studio¹⁰ si propone la teoria di sviluppo del pensiero morale dello psicologo e filosofo statunitense Kohlberg (1996). Nella sua teoria il processo di sviluppo morale si articola in tre fasi:

10 Su C., Sirgy M. J., Littlefield J. E., 2003. Is *guanxi* orientation bad, ethically speaking? A study of Chinese enterprises. *Journal of Business Ethics*, 44, 303-312.

- il primo livello è detto pre-convenzionale e identifica gli individui che sono interessati a soddisfare solo i propri bisogni e che basano le decisioni morali sulla paura della punizione;
- la seconda fase è quella convenzionale in cui le persone cominciano a considerare le opinioni altrui. Valori come la fiducia, l'altruismo e la lealtà verso gli altri diventano le fondamenta dei giudizi morali;
- l'ultimo stadio dello sviluppo morale è chiamato post-convenzionale ed è quando i soggetti hanno maturato una propria coscienza personale, ora sono in grado di fare delle scelte consapevoli.

La ricerca empirica mostra che le imprese private, che sono quelle che fanno maggiore affidamento alla rete *guanxi* per reperire le risorse, non hanno manager con un livello di "sviluppo etico" inferiore, facendo ragionamenti che potrebbero essere associati alla prima fase di sviluppo del pensiero morale. Ciò a significare che l'impresa fa maggiore uso del *guanxi* per una questione di necessità. L'intrecciare legami non è associato ad un pensiero opportunistico, concludono gli autori Su, Sirgy e Littlefield. Questa ricerca si focalizza sui *favor-seeking guanxi*, non sui *rent-seeking guanxi*. Maggiore investigazione dovrebbe essere fatta sul secondo tipo di *guanxi* e il ragionamento delle persone nel prendere le decisioni.

2. Guanxi e imprese

Come si è detto nel primo capitolo, il *guanxi* si riferisce al network di relazioni informali tra persone, che dà vita ad uno scambio reciproco di favori a lungo termine all'interno delle attività economiche e sociali in Cina. Osserviamo il *guanxi* da una prospettiva organizzativa. L'individuo costituisce l'unità base dell'organizzazione, il cosiddetto nodo del network (Zhang e Zhang, 2006) ed entrando in contatto con persone all'interno e all'esterno dell'impresa si viene a creare una rete, non solo tra persone, ma anche tra organizzazioni. Se due persone lavorano nella stessa impresa, il legame che c'è tra di loro si basa sull'appartenenza alla medesima società; se un individuo fa parte di due organizzazioni diverse, queste ultime hanno un nodo del network in comune e due persone, che hanno un *guanxi* e lavorano in due imprese differenti, possono mettere in connessione tali imprese per eventuali transazioni. Per cui il *guanxi* esistente tra persone può produrre conseguenze che si manifestano a livello di imprese.

In questo secondo capitolo affronterò il tema del *guanxi* all'interno e all'esterno dell'impresa. Vedremo che il *guanxi* può determinare vantaggi in tema di costi di transazione, può essere fonte di un vantaggio competitivo per l'impresa se i legami dei lavoratori vengono condivisi e integrati nel patrimonio dell'impresa.

In seguito, affronterò la relazione tra supervisore e subordinato. Successivamente andrò a trattare come il network sociale dell'imprenditore si sviluppa, in linea con la crescita dell'impresa. Quali sono i *guanxi* più importanti per l'imprenditore e in che momento egli si affida a quei partner.

Analizzeremo l'interazione tra imprese distinguendole per tipo (statali, private o multinazionali estere) a seconda che venga tramite *guanxi* o contratti. Infine, tratteremo la questione sull'eticità del *guanxi* nella condotta dei lavoratori, che può essere messa in discussione da un punto di vista occidentale.

2.1 Il *guanxi*: minori costi di transazione?

Le transazioni basate sul *guanxi* continuano ad esserci nella società cinese e, secondo Standifird e Marshall (2000), sono soprattutto gli scambi che riguardano specifici asset dell'impresa che dipendono dalla qualità delle relazioni con i partner commerciali. Per esempio, per l'acquisto di un macchinario specifico industriale il manager sceglierà il fornitore con cui ha un buon *guanxi*, del quale si fida e sa che può contare sulle sue competenze. Mentre per le transazioni di beni meno specifici, come dei leasing di attrezzature, i manager concluderanno l'acquisto attraverso scambi di mercato.

Standifird e Marshall (2000) hanno messo in luce i vantaggi del *guanxi* in termini di minori costi di transazione negli scambi e per quali tipologie di beni il *guanxi* network porta questi vantaggi di costo.

Riprendo inizialmente due concetti visti nel primo capitolo perché ci serviranno in seguito per capire i motivi che portano i legami *guanxi* a ridurre i costi di transazione. Il primo è il concetto di *mianzi* (“faccia”). Ogni individuo ha un proprio status sociale da proteggere ed è un qualcosa che per i cinesi è quantificabile. Il livello del *mianzi* dipende dai propri *guanxi* partner e può essere compromesso se non si rispetta la regola della reciprocità e dell’equità nella relazione a lungo termine. Se si “perde la faccia” con un nodo del network, questo si riflette su tutti i *guanxi* partner della rete perdendo la loro fiducia e l’opportunità di intrattenere futuri scambi con loro. Il soggetto che viola le norme sociali del *guanxi* viene rifiutato dal gruppo. Il rischio di venire ostracizzato incentiva gli individui ad impegnarsi negli scambi relazionali e a non comportarsi in maniera opportunistica perché i costi che ne deriverebbero in termini di perdita di future opportunità di scambi, supererebbero i benefici magari ottenuti nel breve periodo. Più largo e ramificato è il *guanxi* network, maggiore è la garanzia che il proprio partner all’interno della rete sia disincentivato ad approfittare del *guanxi* per non vedersi ostracizzato dal gruppo. L’importanza di mantenere la faccia viene illustrata bene con l’esempio di Motorola (Standifird e Marshall, 2000).

La società Motorola ha impiegato diversi anni per coltivare le relazioni con i burocrati cinesi. L’allora amministratore delegato Robert Galvin aveva fatto il suo primo viaggio in Cina nell’ottobre del 1986 e fin da quel momento la società aveva intrattenuto relazioni con tre generazioni di leader cinesi. Nel 1989 Motorola era pronta per fondare la prima industria in Tienstsin, ma la protesta di piazza Tienanmen¹¹ portò il governo statunitense a recidere le relazioni diplomatiche con la Cina. Se Motorola si fosse tirata indietro dal suo progetto, avrebbe compromesso la reputazione di diversi politici che avevano appoggiato la società e rientrare in un secondo momento nel mercato cinese avrebbe voluto dire ricominciare a tessere relazioni da zero. Anche se la società, di fatto, ritardò la costruzione della fabbrica di due anni, non si ritirò mai dall’impegno preso. Maney (1997) riporta che “nel regno del *guanxi*, la Cina non ha mai dimenticato la lealtà di Motorola”.

11 Con questa espressione si indicano una serie di manifestazioni popolari di massa, in cui vi parteciparono studenti, intellettuali e operai per chiedere al governo una maggiore libertà di stampa, dialogo e democrazia alle autorità del partito comunista cinese. Ebbero luogo nella piazza di Tienanmen a Pechino, dal 15 aprile al 4 giugno 1989, fino a quando il governo cinese decise di reprimere con la forza quelle proteste, dando un’immagine negativa della Cina come un paese che nega la libertà di espressione e rivendicazione di propri diritti. Il simbolo più noto della rivolta è la fotografia del “Rivoltoso Sconosciuto”, uno studente che da solo e senza armi si mise di fronte ad una colonna di carri armati per fermarli [Fonte Wikipedia].

Secondo aspetto che riprendo è la trasferibilità del *guanxi*, ovvero il fatto che *B* può introdurre ad *A* un altro suo contatto della rete *guanxi*, *C*. Prima di introdurre un individuo nel proprio network, però, si procede molto cautamente perché si vuole proteggere le relazioni esistenti e non si vuole aggiungere competizione per le stesse risorse. Un dirigente senior del gruppo Hong Leong di Hong Kong, in un'intervista, disse che non avrebbe rivelato l'identità di chi conosceva in Cina e le persone con cui aveva una connessione: erano informazioni esclusive, da non confidare nemmeno agli amici più stretti¹².

Analizzeremo ora quali sono i costi di transazione per realizzare uno scambio che, secondo l'economista Williamson, dipendono dalla razionalità limitata degli individui, dall'asimmetria informativa, dall'opportunismo e dalla specificità degli investimenti.

Sappiamo che gli esseri umani, per quanto razionali siano, non riuscendo a prevedere completamente il futuro, non riusciranno a scrivere contratti completi. Ci sono elementi di incertezza che possono riguardare i comportamenti delle persone e variabili ambientali, per cui nei contratti non vengono specificate tutte le esatte condizioni che possono accadere nel futuro. Questa problematica viene definita nell'ambito dell'economia dell'incertezza *incompletezza dei contratti*, possibile fonte di ulteriori costi di rinegoziazione perché nel corso del contratto alcune condizioni si modificano.

Altro aspetto è quello delle asimmetrie informative, ovvero quando le informazioni non sono condivise uniformemente tra gli agenti economici, ma c'è un individuo che dispone di maggiori informazioni rispetto agli altri e può trarne vantaggio. Da questa problematica possono sorgere dei costi *ex ante*, ad esempio quando il manager deve assumere un nuovo dipendente egli non conosce l'effettiva produttività della persona che ha di fronte, per trovare il partner migliore deve sostenere costi di selezione o di screening e ci sono costi *ex post* perché una volta che il dipendente viene assunto potrebbe essere incentivato a non mettersi davvero d'impegno nel suo lavoro, bisogna quindi che il manager trovi un sistema per verificare la performance del lavoratore.

L'opportunismo si fonda sull'assunzione che, data questa configurazione, l'individuo che gode di maggiori informazioni, può utilizzarle con astuzia a proprio vantaggio (Standifird e Marshall, 2000).

Considerando la specificità di un investimento, si valuta l'incremento di valore di un bene perché localizzato nel contesto di una determinata impresa e realizzato appositamente per rispondere alle esigenze di quella azienda. Nell'acquisto di asset specifici, tipicamente, i costi di transazione sono alti. In questo caso all'impresa conviene internalizzare l'attività e gestirla

12 Standifird S. S., Marshall R. S., 2000. The transaction cost advantage of *guanxi*-based business practices. *Journal of World Business* 35(1), 23.

attraverso la struttura gerarchia interna. Se, invece l'azienda necessita di beni meno specifici che non richiedono molta attenzione nella scelta del produttore, i costi di transazione sono bassi, all'impresa risulta più efficiente acquistare tali risorse da fornitori esterni tramite scambi di mercato. Le alternative per l'impresa fin qui descritte sono: la produzione interna sotto l'ordine della gerarchia e gli scambi di mercato. Williamson (1991) ha suggerito una terza opzione: i "contratti relazionali o informali" per colmare il gap tra gli estremi opposti di mercato e gerarchia¹³. Questa forma di governo della transazione implicante che le parti del contratto si siano parlate e messe d'accordo, tutela e incentiva a comportarsi in maniera corretta. Per i beni mediamente specifici, scegliere la forma ibrida comporta minori costi di transazione rispetto agli scambi di mercato perché vengono meno i comportamenti opportunistici. Con l'aumentare della specificità dell'asset, il costo dell'opportunismo aumenta necessitando maggiori strutture protettive.

Le economie dei costi di transazione sono state criticate per il mancato rilievo dato all'importanza dell'ambiente istituzionale (Standifird e Marshall, 2000). Le strutture istituzionali rappresentano un sistema di vincoli percepiti dalle persone per facilitare gli scambi economici e sociali. Un vincolo, per essere percepito come tale, deve durare nel tempo e deve trascendere le relazioni interpersonali. Nella teoria di Williamson c'è il contratto che funge da vincolo istituzionale, nella società cinese, invece, troviamo il *guanxi*. Il *guanxi* esiste da più di 2000 anni fa, trova le sue radici nel Confucianesimo e tuttora persiste. Lo scambio basato sul *guanxi* riguarda *in primis* la relazione tra i due individui partner, non trascurando che la perdita del *mianzi* porta effetti pecuniari molto vasti, perché si perde l'opportunità di fare scambi futuri con tutti i nodi della rete. Il *guanxi*, quindi, trascende la singola relazione interpersonale, può essere considerato un vincolo istituzionale a tutti gli effetti.

Standifird e Marshall (2000) associano alla forma ibrida suggerita da Williamson il *guanxi* nel contesto cinese. Vanno considerati quali sono i vantaggi del *guanxi* nel ridurre i costi di transazione. Esso porta a ridurre l'incertezza legata all'ambiente e al comportamento degli individui:

- avere relazioni strette con più persone porta alla diffusione di informazioni riguardo ai partner della rete. Ogni individuo ha un proprio *mianzi* e questo permette di avere un'idea *ex ante* del carattere del potenziale partner, riducendo i costi di screening e selezione;

13 Per approfondire il tema: Ruiz, M. L., 2001. *Stato o mercato? Intervento pubblico e architettura dei mercati*. In Università di Pavia, XIII Conferenza, 5-6 ottobre 2001, pubblicazione internet realizzata con contributo della Compagnia di San Paolo, p. 1-27.

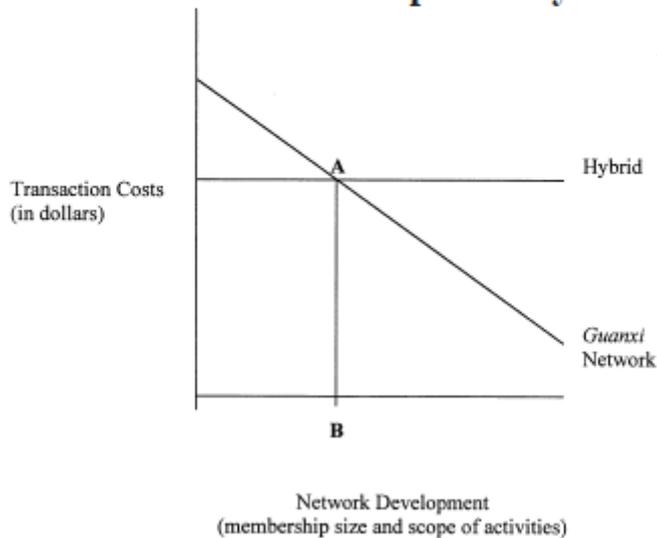
- la rapidità con cui le informazioni circolano all'interno del *guanxi* network permette di avere feedback veloci sulla performance di quel partner. Ciò porta a ridurre i costi di transazione *ex post* sulla verifica della prestazione della controparte;
- grazie alla natura ad incastro della rete *guanxi* e al rischio di venire ostracizzati dal gruppo, l'azzardo morale viene disincentivato. Per cui i costi di transazione legati alle incertezze dei comportamenti delle persone sono minori nei contesti in cui c'è un network sviluppato;
- il *guanxi*, grazie alla sua natura flessibile e basata sulle relazioni personali, permette all'impresa di adattarsi più facilmente alle varie contingenze ambientali che potrebbero sopraggiungere. I manager, attivando i propri contatti, riescono a gestire le proprie attività quotidiane, possono ottenere informazioni sui cambiamenti delle politiche di governo, possono accorciare il procedimento amministrativo per ottenere le risorse in caso di necessità. Complessivamente la rete *guanxi* permette di adattarsi alle variabili di contesto. Per ciò, nelle situazioni in cui il *guanxi* network è ben sviluppato, ossia ci sono molti collegamenti tra i nodi della rete, i costi di transazione legati alle incertezze dell'ambiente sono minori (Standifird e Marshall, 2000).

Quando la specificità degli asset è bassa, i costi di transazione diminuiscono e la forma di governo delle transazioni più efficiente è il mercato, con i suoi prezzi, indipendentemente da quanto sia sviluppato il network. Quando il livello di specificità del bene è intermedio la scelta del partner diventa più dispendiosa e rischiosa, si considerano, quindi in Cina i propri *guanxi* e il meccanismo che regola gli scambi è quello delle relazioni. Più il *guanxi* network è sviluppato più i costi di transazione si riducono.

La forma ibrida contrattuale o il *guanxi* è vantaggiosa fino ad un certo punto. Per quanto riguarda il contratto, la documentazione necessaria e il costo del contenzioso, nel caso sorgessero degli inadempimenti, limitano i vantaggi dei costi di transazione. La rete *guanxi*, invece, non necessita di estensiva documentazione, anche se i costi sono legati alla coltivazione delle relazioni personali, specialmente per i primi *guanxi*. Una volta che le prime relazioni sono stabilite, ulteriori legami all'interno del network possono crearsi a costi minimi grazie alla trasferibilità del *guanxi*.

Riporto questo grafico che illustra, mantenendo costante un livello intermedio di specificità degli asset, a seconda della dimensione del network quale meccanismo di transazione è più efficiente, tra il *guanxi* o i contratti relazionali.

FIGURE 1
Transaction Costs of the *Guanxi*
Network and Hybrid Form Assuming
Varying Network Development and
Constant Asset Specificity



Standifird S. S., Marshall R. S., 2000. The transaction cost advantage of guanxi-bases business practices. Journal of World Business 35(1), p.36.

Ad un livello costante di specificità degli asset, i costi di transazione associati alla forma ibrida dei contratti a lungo termine rimangono costanti, indipendentemente dalla grandezza del network. I costi di transazione associati al *guanxi* network, invece, diminuiscono all'aumentare della dimensione della rete. Il punto A nel grafico è il luogo di incontro delle due curve di costi di transazioni della forma ibrida contrattuale e del *guanxi* network e al quale è associata una dimensione del network B per la quale si è indifferenti se fare uno scambio tramite contratto o *guanxi*. Se ci spostiamo a destra di B, quando il network è maggiormente sviluppato, i costi di transazione associati alle transazioni *guanxi-based* sono minori rispetto alla forma ibrida; per cui all'impresa conviene fare scambi a partire dalle proprie relazioni *guanxi*. Quando invece il network è poco sviluppato, i costi di transazione per gli scambi basati sui propri *guanxi* sono maggiori rispetto al contratto relazionale. Come abbiamo detto precedentemente, coltivare le prime relazioni richiede investimenti di tempo e denaro e questo inibisce i vantaggi dei costi di transazione, rendendo più conveniente la forma contrattuale.

Al massimo livello di specificità del bene, l'impresa trova convenienza a produrre al proprio interno quell'asset, perché i costi di transazione con soggetti esterni sono troppo alti, anche se il network è allargato.

2.2 Scambi inter-organizzativi in Cina

La questione tra contratto formale e *guanxi* informale come meccanismo di governance degli scambi tra imprese, è trattata da Zhang e Keh (2009) in uno studio che mette in luce la scelta di una forma piuttosto che dell'altra in base al tipo di proprietà dell'impresa. Essi hanno considerato le imprese pubbliche, le imprese private e le imprese estere in Cina ipotizzando come ciascuna forma organizzativa dell'impresa sceglie tra contratto e *guanxi*, a seconda della propria posizione in termini di risorse, di vantaggi di cui godono e in base ai problemi di agenzia che possono avere.

Partiamo dalle imprese statali. Le imprese statali godono di risorse e trattamenti vantaggiosi, come prestiti dalle banche, politiche di protezione industriale, eccetera, grazie alla loro posizione. Questi favoritismi creano, in realtà, problemi di spreco e corruzione, oltre al fatto che vengono scambiati beni pubblici della collettività, per interessi privati. Ci sono, infatti, dei problemi di agenzia dovuti dalla separazione tra chi detiene la proprietà delle aziende e tra chi le gestisce. Spesso i manager delle imprese pubbliche scelgono loro amici e conoscenti come partner, oppure coloro che offrono doni, privilegi speciali e altri tipi di compensazione come collaboratori. Nelle imprese statali manca un vero proprietario (è lo stato, ma non si identifica in una persona fisica) e un sistema di monitoraggio effettivo (ci sono degli organi preposti a tale compito, ma non hanno gli incentivi e le capacità richieste per svolgere bene il loro lavoro) e poiché il processo decisionale è decentrato (queste imprese sono di solito grandi e diversificate nelle attività, questo porta ad una decentralizzazione del potere decisionale), i problemi di agenzia sono particolarmente presenti in questo contesto. Nonostante le riforme negli ultimi anni, volte a costruire imprese moderne, la corporate governance delle imprese pubbliche non è cambiata di molto. Recentemente le imprese statali, tradizionalmente burocratiche, si sono dotate di una struttura formale, fatta di procedure per le operazioni quotidiane, che consente loro, trattandosi di grandi dimensioni (Zhan e Keh, 2009), di adottare procedure invariate così da avere una maggiore sicurezza e standardizzazione. Esistono, quindi, i contratti nella governance delle imprese statali, tuttavia sono più dei rituali che dei veri e propri strumenti di negoziazione. Sembra tutto rigoroso e burocratico, ma, in realtà, all'interno di queste imprese le persone portano avanti i loro interessi personali grazie ai legami *guanxi* che hanno.

Muoviamoci ora verso le imprese private. Le imprese private sono apparse in Cina a partire dagli anni Ottanta (Fan, 1998) e nei primi anni hanno affrontato diverse difficoltà, perché per il fatto di essere nuove e piccole, mancavano di legittimazione, di politiche a loro supporto, di mancanza di approvvigionamento delle risorse e questo le costrinse a costruire, talvolta

aggressivamente, network interpersonali per portare avanti la loro attività. I *guanxi* con le autorità politiche e con i manager delle imprese statali erano i mezzi per ottenere le risorse. I problemi di agenzia sono limitati in questo caso, perché nelle imprese private i diritti di proprietà sono chiari, i processi decisionali sono tipicamente *top down*. Ci sono, inoltre, effettivi sistemi di controllo.

Con il passare del tempo le imprese private hanno guadagnato maggiore competenza organizzativa e si sono affermate nel mercato. Sempre più l'economia di mercato cinese è diventata competitiva, il sistema legale ha cominciato a formarsi, le imprese private hanno conseguentemente avuto un forte incentivo a comportarsi diversamente, cioè ad affidarsi ai contratti. Le imprese private sono cresciute in dimensione, sono diventate competitive, hanno guadagnato un'immagine politica e sociale e hanno avuto sempre meno bisogno di basarsi su relazioni per compiere transazioni.

Infine, le imprese multinazionali estere detengono sufficiente capitale, tecnologia e altre leve che permettono loro di trattare con le loro controparti cinesi. Hanno un potere contrattuale più forte e utilizzano per ciò il loro meccanismo di governance abituale, ovvero i contratti (Zhan e Keh, 2009). C'è da aggiungere che il governo cinese ha creato un ambiente relativamente favorevole per gli investimenti diretti esteri, aspettandosi in cambio che tali imprese contribuiscano a portare capitale, tecnologia avanzata e competenze manageriali in Cina. Questo ambiente favorevole diminuisce la necessità di utilizzare il *guanxi* per le multinazionali straniere. I problemi di agenzia sono limitati perché normalmente c'è un consolidato e buon sistema di controllo interno e il modo di governance riflette quello della sede centrale nel paese d'origine. Nonostante ciò, le imprese straniere hanno comunque sviluppato relazioni informali con le autorità politiche o con i business partner per ridurre i rischi e per cercare vantaggi quando si sono inserite nel mercato cinese, soprattutto all'inizio (vedi l'esempio di Motorola, p.2). Spesso riescono a stabilire dei *guanxi* con il governo cinese perché promettono impegno nel lungo termine nell'economia cinese. C'è da considerare, anche, che qualche impresa straniera cerca di imitare i loro competitor cinesi nell'utilizzare i *guanxi* con i business partner come mezzo di adattamento all'ambiente locale e per migliorare la performance. Lo scopo per cui le imprese straniere utilizzano i *guanxi* è per facilitare le transazioni, ma poi tendono a finalizzare l'accordo con i contratti. Quindi le imprese estere tendono ad utilizzare maggiormente i contratti come modo di governance rispetto alle imprese statali e alle imprese private.

Consideriamo ora l'interazione tra tipi diversi di imprese.

	Imprese statali	Imprese private	Imprese estere
--	-----------------	-----------------	----------------

Imprese statali	<i>Guanxi</i> +contratto	<i>Guanxi</i> +contratto	Contratto
Imprese private		Contratto+ <i>guanxi</i>	Contratto
Imprese estere			Contratto

Quando le due controparti sono imprese statali il *guanxi* è la forma maggiormente utilizzata. Network estensivi e interpersonali esistono già, infatti, tra i manager delle imprese pubbliche. Siccome queste società appartengono allo stato e sono soggette alla supervisione dello stesso organo o comunque di organi di vigilanza connessi, ci sono molte piattaforme istituzionali e opportunità per i manager delle imprese pubbliche, di conoscersi tra di loro e stabilire relazioni (Li *et al.*, 2010).

Nelle interazioni tra imprese private e imprese statali, visto la posizione di supremazia di queste ultime, il sistema di governance che prevale è quello del *guanxi*. Inoltre, come abbiamo visto prima, le imprese statali “soffrono” di problemi di agenzia e i manager delle imprese private ne approfittano per utilizzare i *guanxi* con i manager pubblici per ottenere ciò di cui hanno bisogno, in cambio di ricompense o inviti. Le imprese private percepiscono le connessioni interpersonali con i manager pubblici, come una risorsa utile e di valore che può essere sfruttata per perseguire obiettivi dell’impresa.

Quando le imprese private scambiano con altre imprese private, invece, entrambe sono orientate a portare avanti i propri obiettivi. C’è il rischio di comportamento opportunistico, per cui le imprese preferiscono utilizzare il contratto come base per la transazione in quanto permette di tutelare e proteggere gli interessi di entrambi le controparti.

Le imprese straniere quando scambiano con imprese cinesi, sia private che pubbliche, utilizzano maggiormente i contratti. Esse godono di una posizione di “supremazia”, in termini di risorse e potere contrattuale. Dalla prospettiva delle aziende domestiche cinesi, tipicamente c’è la percezione che il modo di fare business di queste multinazionali sia superiore e quindi accettano i contratti come strumento per effettuare scambi e accordi. In particolare, le imprese straniere potrebbero essere interessate a coltivare dei *guanxi* con i manager statali a loro vantaggio, sfruttando i problemi di agenzia che ci sono in quelle imprese di grandi dimensioni, mentre non sono tendenzialmente tentate di farlo con imprese private.

Dopo avere visto i diversi possibili meccanismi di governance per ogni forma organizzativa di impresa e quale meccanismo prediligono nell’interagire tra di loro, andiamo a vedere l’evoluzione di essi nel tempo. Essi evolvono perché cambia l’ambiente istituzionale. Il governo cinese si è impegnato nel costruire un’infrastruttura legale e istituzioni di mercato soprattutto da quando la Cina è entrata nella World Trade Organization, nel 2001 (Zhan e Keh, 2009). Questo, insieme ad una maggiore competizione nel mercato cinese, ha creato

condizioni favorevoli all'utilizzo dei contratti e il ripiego del *guanxi*. Le interazioni tra le imprese domestiche cinesi e le imprese straniere procurano opportunità per le imprese domestiche di imparare i modi di fare business occidentale. Uno degli obiettivi della politica aperta cinese è di importare la tecnologia moderna e le competenze manageriali dagli altri paesi capitalisti avanzati e le imprese straniere fungono da modello e da ponte tra le due culture. Per esempio, Motorola aveva cominciato ad insegnare ai suoi fornitori cinesi nel 1988 riguardo i principi, le pratiche e gli standard di partecipazione nelle economie di mercato emergenti. Questa apertura è favorita anche dalla sempre più presenza cinese all'estero: imprese statali hanno investito ed esportato all'estero aggressivamente, le imprese private sono diventate partner di *global supply chain*. E dovendosi interfacciare con l'occidente stanno apprendendo l'importanza dei contratti come meccanismo di governance e il *guanxi* come modo per fare scambi sta diminuendo.

Nel primo capitolo abbiamo visto la differenza tra il *guanxi* basato sul *ganqing*, ovvero sul sentimento, l'empatia e la solidarietà e il *guanxi* strumentale, basato sul *renqing* cioè sullo scambio di obbligazioni per soddisfare i propri interessi. In questo articolo, in cui si dice che il *guanxi* sta via via scomparendo, si fa riferimento a quello strumentale, utilizzato nel mondo del lavoro, per esempio, che viene sostituito da meccanismi di governance più trasparenti ed oggettivi, come appunto il contratto. Mentre il rapporto *guanxi* che si è instaurato indipendentemente dalle necessità del mondo del lavoro, in cui c'è un vero interesse nel partner del *guanxi* e la volontà di coltivare il rapporto al di là dei propri fini personali, non è destinato a scomparire dalla cultura cinese, ma farà parte di questa società caratterizzata da legami reciproci e di fiducia (Vanhonacker, 2004).

2.3 È il *guanxi* una fonte di vantaggio competitivo per l'impresa?

La teoria aziendalistica basata sulle risorse esamina tutti gli asset interni dell'impresa per individuare i punti di forza e di debolezza su cui basare il proprio vantaggio competitivo. Le risorse possono essere classificate in vari modi. Un tipo di classificazione raggruppa le risorse in quattro categorie (Barney, 1995):

1. Risorse finanziarie: capitale netto, debito e utili trattenuti
2. Risorse materiali, che si dividono a loro volta in beni tangibili: terra, fabbrica, macchinari, beni finiti e semifiniti e asset intangibili: brand, copyright, brevetti.
3. Risorse umane: conoscenze, competenze, esperienze e relazioni tra gli individui che lavorano nell'impresa.

4. Risorse organizzative: cultura aziendale, struttura organizzativa, procedure e sistema informativo del management.

I *guanxi* delle persone fanno parte delle risorse umane dell'impresa. Una risorsa, per essere fonte di un vantaggio competitivo sostenibile per l'impresa deve essere di valore, rara e non perfettamente imitabile. Cerchiamo di capire se il *guanxi* possiede queste tre caratteristiche per essere considerato una fonte di vantaggio competitivo.

Per dire se il *guanxi* rappresenta un valore per l'azienda consideriamo innanzitutto i benefici che esso comporta. Li abbiamo già visti nel primo capitolo, il *guanxi* permette di reperire informazioni sul mercato e sulle politiche di governo, è un canale per l'approvvigionamento di risorse, consente all'impresa di livellare le tariffe di operazioni quotidiane come i costi dei trasporti, i tempi per recuperare i pagamenti (Tsang, 1998), favorisce la penetrazione nel mercato ed è la via per concludere gli affari in Cina. Vanhonacker (2004) ha scritto che "in Occidente, le relazioni nascono da accordi. In Cina, gli affari nascono dalle relazioni. La coltivazione del *guanxi* è parte integrante del fare business". I costi del *guanxi* sono il tempo e le risorse che devono essere investiti per coltivare la relazione e rispettare la regola della reciprocità. Se i benefici superano i costi il *guanxi* è una fonte di valore per l'impresa.

Può succedere che il valore della relazione con un partner si riduca successivamente per l'impresa. Ad esempio, quando il partner è un politico. Nel 1995 il capo del partito di Pechino, Chen Xitong, venne rimosso dalla carica e arrestato per corruzione. Tutte le imprese e persone che avevano delle relazioni con lui perdettero gli investimenti fatti, perché Xitong non era più in grado di ricambiare i favori.

Per quanto riguarda la rarità del *guanxi*, le imprese che operano in Cina hanno stabilito fin dall'inizio un insieme di relazioni *guanxi* raro in una certa località o industria. Per esempio, in Cina, se l'impresa *X* che opera in un dato settore, ha stretto ottimi *guanxi* con le persone al vertice del governo locale che controllano i canali degli approvvigionamenti strategici, si dice che quella provincia, per quel settore di mercato, "appartiene all'impresa *X*" e le altre imprese non perdono nemmeno tempo ad entrare in quell'area per quella industria.

Infine, la qualità delle relazioni *guanxi* è difficilmente imitabile e replicabile perché per costruire una buona relazione ci vuole tempo. Abbiamo visto che non è sufficiente individuare una base del *guanxi* per instaurare un legame, ma si devono sviluppare interazioni sociali e scambi reciproci per costruire la fiducia e aumentare la qualità. Una relazione da un anno è difficilmente paragonabile ad una da dieci anni, anche se il partner è lo stesso. Di conseguenza le imprese estere, per esempio, che sono in Cina da più tempo rispetto ai nuovi entranti, sono avvantaggiate perché hanno formato e consolidato il loro network di legami. Le

nuove imprese estere che intendono affacciarsi sul mercato cinese, possono anche guardare a quali sono i business partner delle imprese già presenti, ma difficilmente arriveranno in poco tempo ad avere la stessa vicinanza e qualità dei *guanxi* dei concorrenti. Inoltre, la capacità di instaurare *guanxi* dipende anche dall'abilità delle persone di sviluppare relazioni, capire quali sono le persone giuste e i momenti opportuni che è una qualità personale.

Il *guanxi*, quindi, può essere una fonte di vantaggio competitivo per le imprese.

Altra criticità che emerge riguardo alla teoria delle risorse è che gli asset strategici, fonti di vantaggio competitivo dovrebbero rimanere all'interno dell'impresa, non essere mobili. Ma, per quanto riguarda il *guanxi*, essendo di natura personale e individuale, se le persone si muovono nel mercato del lavoro, i *guanxi* si muovono con esse. Diventa cruciale per l'impresa riuscire a esteriorizzare le relazioni degli individui per farle diventare patrimonio comune dell'impresa.

Soprattutto per le imprese straniere che operano in Cina, per evitare che quando un dipendente locale se ne va definitivamente dall'impresa e porti via con sé i *guanxi* con persone di rilievo nel contesto cinese, è buona strategia quella di cercare di condividere i *guanxi* con più persone che lavorano nell'impresa. Per esempio, si possono organizzare incontri e momenti di socializzazione tra i manager dell'impresa e i partner commerciali, invitando non solo i diretti interessati della relazione, ma anche i superiori o i colleghi di staff per allagare il network e renderlo una risorsa condivisa da più persone. Così facendo la rete dei business partner dell'azienda non sarebbe danneggiata dalla partenza del membro che, per primo, aveva portato il *guanxi* con quella persona (Tsang, 1998).

2.5 Il *guanxi* tra supervisore e subordinato

Altra tematica, da approfondire, è quella del *guanxi* tra supervisore e subordinato nelle imprese cinesi. In particolare va compreso se avere un buon *guanxi* con il proprio capo porta a ricevere un trattamento preferenziale rispetto ai colleghi. La ricerca empirica di Law *et al.* (2000) ci dà una prima idea sulla questione.

Diversi autori hanno notato come la leadership e i modelli motivazionali che sono una pratica affermata in occidente, sembrano non funzionare in Cina (Hofstede, 1993). Ciò che si nota in questo paese è che il processo decisionale è concentrato nelle mani di poche persone (top management e manager di livello intermedio) e che il grande distanziamento di potere, esistente tra chi prende le decisioni e chi esegue, è un fattore accettato e considerato "normale" nella società cinese. I manager hanno ampio potere e discrezionalità nelle decisioni che riguardano il personale come la selezione degli impiegati, i salari e l'occupazione, scelte

le quali i dipendenti accettano senza discutere (Martisons e Davison, 2007). La società cinese è meno individualista di quella occidentale, l'interesse che prevale è quello del gruppo, anche se rispecchia le decisioni di una o poche persone autoritarie e il singolo raramente si oppone; l'idea che nelle relazioni deve prevalere l'armonia e la pace fa sì che piuttosto di alimentare conflitti, i cinesi scendano a compromessi (Martisons e Davison, 2007).

Il *guanxi* caratterizza anche la gestione del personale in Cina. Per i lavoratori cinesi è estremamente difficile immagine di lavorare in un posto di lavoro senza ampie interazioni personali con i colleghi. Vediamo in che modo il *guanxi* tra supervisore e subordinato impatta nelle decisioni sulle risorse umane.

La relazione tra il dipendente e il suo capo in Cina si sviluppa non solo nel luogo di lavoro, ma anche e forse soprattutto dopo le ore di ufficio attraverso scambi di interazione socievole. Law *et al.* (2000) hanno dimostrato con la loro ricerca empirica, che i rapporti *guanxi*, che il supervisore ha con i suoi subordinati, condizionano le decisioni che egli prende sulle persone a cui assegnare le promozioni e i bonus.

Il *guanxi* impatta significativamente e positivamente sull'allocazione dei bonus e sulle possibilità di ricevere una promozione, una volta controllato il rating di performance del subordinato. Ciò significa che tra i subordinati "più bravi" è probabile che a fine anno vengano premiati coloro che hanno un *guanxi* migliore con il supervisore. Nelle organizzazioni cinesi, le decisioni del management sui premi a fine anno non sono trasparenti e fatte divulgare a tutto il personale, per cui, tipicamente, un impiegato non è a conoscenza (almeno formalmente) di quali colleghi abbiano ricevuto il bonus (Law *et al.*, 2000). Ciò permette ai supervisori di avere maggiore arbitrio nello scegliere a chi attribuire i benefici economici, potendo favorire e premiare i subordinati con i quali hanno legami più forti e profondi.

Le decisioni sulle promozioni, invece, sono conosciute da tutti nell'organizzazione, ma sono molto più rare e vengono prese solitamente dal supervisore dello staff insieme ai manager senior. Quello che suggeriscono gli autori Law *et al.* (2000) è che la pratica comune per i manager cinesi è quella di raccomandare ai propri superiori le persone da promuovere scegliendo tra i membri del proprio gruppo coloro con cui hanno una relazione più stretta.

Mentre, l'assegnamento degli incarichi di lavoro sono decisioni frequenti all'interno dell'impresa e visibili da tutti gli operai. I supervisori, in questo caso, hanno meno flessibilità nel fare preferenze, oltre al fatto che attribuire i compiti di lavoro in base all'effettiva capacità dei dipendenti ne va della performance complessiva dell'impresa e della valutazione dell'operato del manager stesso. I supervisori, quindi, agiscono razionalmente (Law *et al.*, 2000). Concludendo, sembra che il *guanxi* tra supervisore e subordinato possa influenzare le

scelte dei supervisori su chi premiare a fine anno. E' pur vero che la politica del personale non è esclusivamente condizionata dalle relazioni, perché, per esempio, l'assegnazione del posto di lavoro avviene in base alla bravura e ai risultati dei lavoratori.

2.6 Imprenditori, network e successo dell'impresa

Ora, invece, ci concentriamo sulla rete *guanxi*, assumendo la prospettiva dell'imprenditore. Nel caso dell'imprenditorialità cinese, l'approccio network è particolarmente appropriato, visto la natura relazionale della cultura cinese (Guo e Miller, 2010). Nella teoria legata ai network ci sono due concetti studiati in occidente che sono applicabili anche in Cina. Burt e Burzynska (2017) ne hanno mostrato evidenza:

- Quando ci sono gruppi separati, si formano dei vuoti strutturali tra un network e l'altro. C'è bisogno per colmare questi "buchi" di ponti di intermediazione, di persone che facilitano la comunicazione e lo scambio di informazioni, i cosiddetti *broker*. L'idea è che reti allargate ed aperte intorno ai *broker*, i quali favoriscono la circolazione di conoscenze e lo sviluppo di idee, portano le persone ed imprese, che partecipano alla rete, ad avere maggiore probabilità di successo.
- All'interno di un network chiuso e ristretto la fiducia tra i membri è maggiore rispetto a reti ampie; le persone sono disincentivate a comportarsi in maniera scorretta perché perderebbero la fiducia dagli altri.

Quest'ultimo concetto vale sia in occidente che in Cina. La differenza sta nel fatto che in Cina le persone formano relazioni forti per una questione culturale, non solo per la struttura del network nel quale sono inseriti.

Passiamo ora a vedere di quali persone l'imprenditore si fida maggiormente e quando ha bisogno di esse.

Per fare ciò, Burt, insieme ad altri ricercatori (2017), hanno fatto un sondaggio su 700 imprenditori provenienti da tre regioni della Cina, chiedendo loro di pensare a cinque eventi significativi nell'arco di vita della propria impresa fino a quel momento, di individuare quali persone sono state di maggior supporto in quelle occasioni e il tipo di rapporto che hanno con loro (legame familiare o di conoscenza di vecchia data, e così via). Raccogliere dati sui network sociali in Cina, non è facile perché le persone tendono a proteggere l'identità dei loro contatti personali e professionali (Burt e Burzynska, 2017). Gli imprenditori sono consapevoli che i network personali e i partner commerciali sono una determinante del successo in Cina e, per condividere tali informazioni, devono sentire che possono fidarsi delle persone che hanno di fronte.

Burt e Burynska (2017) individuano i legami *guanxi* nei rapporti tra gli imprenditori e le persone presenti negli eventi significativi dell'impresa. Gli imprenditori considerano diversi eventi come tappe importanti per la propria impresa. Essi sono: il momento fondativo dell'impresa (il più importante in assoluto), i primi contratti con fornitori e clienti, momenti che riguardano il rapporto dell'impresa con l'esterno come l'affiliazione in un'associazione di imprese o uno scambio con il governo (per esempio un trattamento preferenziale riguardo ad una tassa o alla detenzione di terra,...), l'adozione di nuova tecnologia per migliorare l'efficienza interna, la vendita di nuovi prodotti, l'inizio di crisi economiche globali o anni di risultato in perdita.

Per essere più precisi, in base alla rilevanza dell'evento, le relazioni imprenditoriali sono state distinte in: quelle che hanno aiutato l'imprenditore a fondare il business (*core guanxi*), i rapporti con le persone presenti negli altri eventi considerati importanti per l'imprenditore (*guanxi*) e le relazioni con individui frequentati al di fuori degli eventi salienti (un misto tra *guanxi* e altri legami meno profondi e vincolanti). L'idea è che attorno all'imprenditore ci sono vari cerchi concentrici di persone: il nucleo più vicino all'imprenditore, contiene i *guanxi* più stretti, in cui il livello di fiducia è maggiore che sono coloro che hanno aiutato l'imprenditore a fondare l'impresa e via via gli altri individui che hanno collaborato durante le tappe importanti della vita aziendale, fino ai dipendenti abituali.

Data l'importanza della famiglia nella società cinese, ci si aspetterebbe che l'imprenditore, per fondare la propria impresa, essendo l'evento più importante, si rivolga ai propri familiari per chiedere risorse monetarie. In realtà, non è sempre così perché, dai dati raccolti tramite il sondaggio, Burt e Opper (2017) hanno trovato che gli imprenditori che hanno citato la famiglia come relazioni importanti nella fase primitiva (fondazione) dell'impresa sono il 31%, mentre la maggior parte, il 69%, dicono che si rivolgono a persone esterne al nucleo familiare per far avviare l'impresa. Questo trova spiegazione perché l'imprenditore ha una responsabilità sociale verso la sua famiglia. Siccome l'attività imprenditoriale è un investimento rischioso per definizione, alcuni imprenditori cinesi preferiscono non mettere a repentaglio il patrimonio della famiglia e si rivolgono, invece, ad amici, ex-compagni di classe, persone di cui si fidano e che normalmente conoscono da lunga data, per raccogliere le risorse iniziali¹⁴. Dopo di che quando si presenta il primo evento saliente nel corso della vita dell'azienda, è stato dimostrato che se l'imprenditore si rivolge non alle stesse persone che hanno contattato per far partire l'impresa, ma a persone che comunque conoscevano questi

14 Il numero di anni da quando l'imprenditore conosce le persone è una variabile premonitrice delle persone che vengono citate nei primi eventi significativi dell'impresa: l'imprenditore si affida a soggetti che conosce da più tempo.

ultimi, nel lungo termine essi avranno maggiore successo nello sviluppo del business. Questo riflette l'idea che più il network è allargato e aperto, più c'è probabilità di avere successo.

2.7 L'evoluzione del *guanxi* network imprenditoriale al crescere dell'impresa

Guo e Miller (2010) descrivono l'evoluzione del network di relazioni dell'imprenditore. A mano a mano che l'impresa cresce, gli imprenditori cinesi intenzionalmente espandono il proprio *guanxi* network, aggiungendo diversi strati di "cerchi *guanxi*" costituiti dalle relazioni con i vari dipendenti e collaboratori. Un *guanxi* imprenditoriale comincia con un piccolo, nucleo *core* di *guanxi* personali e affettivi, come ad esempio i membri della famiglia dell'imprenditore o amici intimi. Con il crescere dell'impresa, la rete *guanxi* iniziale si allarga, includendo un cerchio intermedio e uno periferico composti rispettivamente dai *guanxi* basati sullo scambio reciproco di transazioni e dai legami di conoscenti in cui le transazioni sono rare e puramente strumentali, ma necessarie per l'espansione del business. A seconda dello stadio di vita in cui si trova l'impresa, il *guanxi* network dell'imprenditore avrà una struttura sociale, un contenuto e un sistema di governance differente in linea con il processo di crescita dell'impresa.

Partiamo dal momento in cui l'impresa viene creata, le problematiche che l'imprenditore deve affrontare sono: valutare varie idee e opportunità di business, considerare la disponibilità delle risorse e prendere la decisione se avviare o no l'impresa. L'imprenditore ha bisogno di ricevere dei feedback sinceri da persone che stima e di cui si fida ed è per questo che egli si avvale dei *guanxi* più stretti che ha, come ad esempio con i membri della propria famiglia o amici intimi, formando il nucleo *core* di legami. Se guardiamo la struttura di questa piccola rete di *guanxi*, essa è chiusa, formata da legami forti, consolidati, dove ognuno è ben collegato con gli altri. Le relazioni che ci sono tra gli individui fanno percepire ad essi che sono coinvolti anche emotivamente. Il contenuto degli scambi con queste persone sarà la richiesta di giudizi, considerazioni e feedback in merito all'idea imprenditoriale attraverso discussioni aperte.

Altra sfida per l'imprenditore è trovare come acquisire le risorse iniziali. Le relazioni in questa fase sono dominate dal *ganqing*, ovvero dalla sfera emotiva. In Cina poche banche o *venture capitalist* sono disposti ad investire in iniziative imprenditoriali per la poca credibilità dell'imprenditore. Quindi gli imprenditori si affidano ai loro risparmi o chiedono aiuto a familiari e amici. Guo e Miller (2010) hanno riportato la testimonianza di un imprenditore che diceva che per avviare il suo business, siccome la banca locale aveva rifiutato di prestargli denaro, fu aiutato da due membri della famiglia che, senza esitare, gli offrirono denaro in

modo tale che potesse costruire la fabbrica, comprare i macchinari e assumere gli impiegati. Quei familiari non hanno chiesto di firmare una lettera che attestasse il debito e non hanno neppure concordato una scadenza entro cui ripagare la somma. Essendo membri della stessa famiglia, la regola della reciprocità viene meno. Il *ganqing* in questi tipi di relazioni indica che c'è affezione e lealtà tra le persone e questo permette agli imprenditori di acquisire risorse sia tangibili che intangibili, senza essere oppressi dal dover ricambiare il favore.

Passiamo ora al cerchio intermedio. Durante le fasi iniziali di crescita dell'impresa, gli imprenditori cinesi intenzionalmente cercano di espandere il loro network sociale per acquisire risorse aggiuntive. Coltivano *guanxi* con collaboratori esterni come business partner, banche d'investimento, clienti, funzionari dello Stato e altre imprese. Da una prospettiva della struttura del network, il cerchio intermedio è allargato e diffuso e i business partner non si conoscono tutti tra di loro: è naturale, quindi, che ci siano dei "buchi" nella rete. Il fatto che l'imprenditore coltivi *guanxi* con diverse persone, gli permette di avere accesso a risorse aggiuntive, che non sarebbero altrimenti disponibili nel nucleo *core*. Inoltre, questi partner hanno a loro volta il proprio *guanxi* network e possono diventare degli intermediari. Quando i problemi dell'imprenditore non riescono ad essere risolti dai *guanxi* partner diretti, i membri di questo anello intermedio possono fare riferimento ai loro collaboratori per una consultazione o assistenza. Questo tipo di relazioni sono basate sul *renqing* che indica la natura "obbligatoria" del *guanxi*, ovvero che tra le parti del *guanxi* sorgono dei debiti sociali che devono essere ripagati in futuro, secondo la regola della reciprocità e riguardano transazioni aventi natura prevalentemente strumentale. Sono relazioni comunque forti e stabili, orientate a durare nel tempo. La rete è allargata, ma l'interdipendenza dei soggetti porta gli individui a non comportarsi in maniera opportunistica.

Un imprenditore raccontava che nella fase iniziale di crescita dell'impresa, sono particolarmente importanti i *guanxi* con i funzionari dello stato. Il *renqing*, una volta si manifestava così: i manager davano delle buste rosse contenenti del denaro all'interno. Ora, questa pratica è considerata illegale ed è stata sostituita con cene, banchetti, offerte di doni e così via. Queste interazioni sociali, anche se possono sembrare triviali, sono essenziali per costruire relazioni armoniose di lunga durata. Così facendo, i funzionari dello Stato imparano a conoscere l'impresa in modo ravvicinato e soprattutto sanno che sono rispettati¹⁵.

Come ultimo cerchio, vediamo quello periferico. Durante l'ultima fase di crescita dell'impresa gli imprenditori sono alla ricerca di nuove opportunità di business per stare al passo con il mercato. Per far fronte a questa sfida, gli imprenditori allargano le loro reti *guanxi* stabilendo

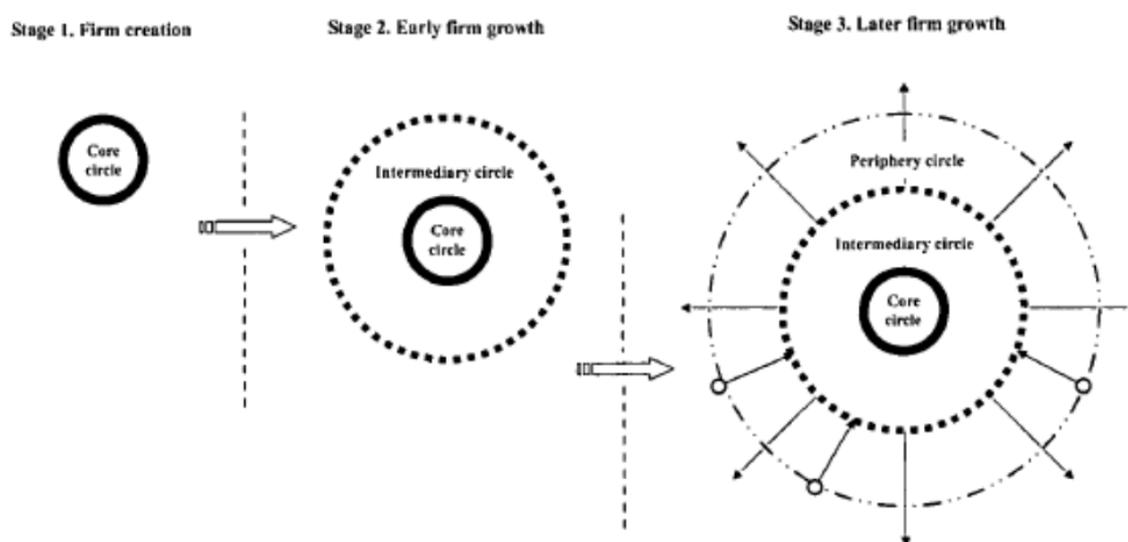
15 Guo C., Miller J. K., 2010. Guanxi dynamics and entrepreneurial firm creation and development in China. *Management and Organization Review*. 6:2, 278.

dei legami con persone che prima non conoscevano e che provengono da diversi *background*. Seminari, conferenze sono occasioni per arricchire la propria rete, facendo nuove conoscenze. Insieme queste connessioni servono come un *pool* di informazioni che hanno la funzione di segnalare all'imprenditore i cambiamenti che ci sono nell'ambiente istituzionale, nelle politiche economiche e le informazioni sui trend di mercato. I soggetti presenti in questo cerchio periferico sono "stranieri" gli uni dagli altri. La struttura del network è composta da nodi sparsi e buchi abbondanti e i rapporti sono guidati esclusivamente da interessi economici.

Riassumendo, l'imprenditore modifica costantemente il proprio network sociale, mantenendo sempre un nucleo interno di *guanxi* e poi allargando o restringendo la rete sociale. Riporto il grafico contenuto nell'articolo di Guo e Miller sullo sviluppo della rete imprenditoriale a seconda della fase di crescita dell'impresa.

16

Figure 1. A stage model of *guanxi* network development in the entrepreneurial process



Da ultimo, Guo e Miller (2010) hanno trovato delle differenze tra le imprese che operano in settori ad alta intensità di conoscenza e i settori, invece, a basso livello di conoscenza nel modo di condurre e mantenere i *guanxi* del livello intermedio, quelli *renqing-based* e in merito alla percezione dell'utilità del *guanxi* con i funzionari pubblici.

Innanzitutto, vediamo la differenza nel modo in cui gli imprenditori coltivano i *guanxi* con i partner del cerchio intermedio. Gli imprenditori che vengono dai settori maggiormente manifatturieri praticano la tradizionale "arte del fare *guanxi*", ovvero scambiando regali, organizzando banchetti dando vita ad uno scambio di favori reciproci (Guo e Miller, 2010).

16 Guo C., Miller J. K., 2010. Guanxi dynamics and entrepreneurial firm creation and development in China. *Management and Organization Review*. 6:2, 285.

Nei settori, invece, *knowledge-intensive* i legami *guanxi* possono essere coltivati attraverso la condivisione di conoscenza e informazioni. Come testimonia un imprenditore¹⁷, negli ultimi anni egli ha tenuto un seminario ogni due mesi su argomenti di interesse per i suoi clienti, invitando ospiti così da mantenere attivi i rapporti con i clienti che già ha e per acquisirne di nuovi, attraverso interazioni faccia a faccia, discussioni e ascolto delle necessità dei clienti.

Altra differenza sta nell'importanza del *guanxi* con il governo. Nei settori industriali a minore intensità di conoscenza, come la manifattura e l'energia in cui lo stato detiene il controllo degli input e delle risorse, gli imprenditori sanno che è di vitale importanza intrattenere relazioni con i funzionari politici per ottenere quelle risorse scarse.

Mentre nei settori ad alta intensità di conoscenza, come i servizi, in cui le risorse necessarie sono meno vincolate dall'autorità dello stato, le imprese non ritengono fondamentale stringere *guanxi* con i funzionari pubblici (Guo e Miller, 2010).

2.8 Guanxi e condotta professionale

Per concludere questo capitolo sul *guanxi* e le imprese vorrei approfondire la visione che gli occidentali hanno della condotta dei manager e dipendenti in Cina. Da quando la Cina è entrata nella World Trade Organization nel 2001, si è posto il problema di come le pratiche del management cinese basate sulle relazioni siano viste con “occhio sospetto” dal mondo occidentale. Favoritismi, procedure non trasparenti e informali danno un'idea di condotta amorale. La Cina, per ciò, deve preoccuparsi dell'immagine che dà al mercato internazionale riguardo la condotta professionale dei propri manager.

I dubbi sull'eticità di certe azioni sorgono quando il comportamento basato sulla relazione porta alla frode, alla disonestà e alla necessità di sostenere o ignorare il comportamento scorretto degli altri, perché amici o *guanxi* partner. Ad esempio: obbedire ad un capo che si comporta in maniera non equa, far finta di non vedere ingiustizie nella burocrazia, intraprendere azioni illegali per ottenere profitti, proteggere un amico che non ha pagato le tasse, l'arricchimento a discapito di altri e così via sono tematiche che fanno discutere sull'eticità del *guanxi*. Wright *et al* (2002) hanno raccolto dei dati su un campione di manager operanti in industrie private, statali e joint venture del sud della Cina per capire quanto il *guanxi* è permeato nella cultura cinese e se esso influenza i comportamenti delle persone nel posto di lavoro indirizzandoli ad agire in maniera scorretta (ad esempio aiutare amici ad

17 Guo C., Miller J. K., 2010. Guanxi dynamics and entrepreneurial firm creation and development in China. *Management and Organization Review*. 6:2, 282.

evadere le tasse, non rispettare i regolamenti, il profitto viene prima della legge, eccetera¹⁸).

Hanno trovato che:

- il *guanxi* esiste a due livelli: personale ed organizzativo. Se ad un individuo gli viene chiesto di prestare del denaro da parte di un collega, egli può rifiutare, anche se l'ambiente business in cui lavora è permeato dal *guanxi*. Il *guanxi* è un elemento importante nella vita di queste persone. Tuttavia, la misura in cui la relazione influenza il comportamento può essere limitata, per esempio il fatto di avere un *guanxi* con una persona non implica che, se la persona chiede dei soldi in prestito, si è tenuti a ricambiare con un favore.
- Uomini e donne, dato il diverso processo di socializzazione, si comportano in maniera differente di fronte alle pratiche di lavoro. Ad esempio, i maschi sembrano valutare di più il profitto che le amicizie.
- Confrontando le risposte date dai manager di livello intermedio e quelle date dai manager senior hanno trovato che i manager di più alto grado tenderebbero a mentire per aiutare un collega, se il governo scopre che quest'ultimo ha evaso le tasse. Se è vero che costoro tendono a mentire, il fatto che siano loro il punto di riferimento per i dipendenti sottostanti, da un punto di vista morale non è il massimo. Hanno trovato, inoltre, che le persone impiegate nelle imprese private sembrano avere una maggiore tendenza ad aiutare gli altri, rispetto a coloro che lavorano nelle imprese statali o joint-venture. Si deduce che la moralità non è un'entità culturale, ma cambia in base allo spettro di situazioni e variabili demografiche (Wright *et al.*, 2002).
- Siccome c'è molta distanza di potere in Cina tra il capo e i dipendenti, è molto difficile che un subordinato, essendo in una posizione inferiore, si metta a controbattere con il suo superiore o commentare un comportamento che ritiene iniquo.
- Quando i ricercatori hanno esplorato la dipendenza dalla relazione, confrontando le risposte date dai manager delle imprese statali con quelle dei manager delle joint venture, hanno trovato che i primi dipendono maggiormente dalle relazioni. Mentre i manager delle imprese private tendono ad aiutare di più il loro cerchio di *guanxi* interno rispetto agli impiegati pubblici e delle joint venture. Tutto questo ad indicare che il *guanxi* non è un fenomeno statico, ma cambia a seconda del tipo di impresa e della cultura aziendale.
- È risultato, inoltre, che la rilevanza del *guanxi* varia a seconda del livello di istruzione delle persone. Le persone che hanno un livello di istruzione inferiore sembrano valorizzare e dipendere dalle relazioni in misura maggiore, rispetto a quelli che hanno studiato più anni.

18 Per maggiori approfondimenti: Wright P., *et al.*, 2002. Guanxi and professional conduct in China: a management development perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 13:1, 156-182.

- Una delle caratteristiche più salienti che distingue le attitudini dei manager è l'esperienza all'estero: le persone che non hanno lavorato al di fuori della Cina trovano più difficile rifiutarsi di aiutare un collega, anche se gli costa denaro, rispetto a quelli che hanno fatto un'esperienza all'estero. È possibile che il *guanxi* si indebolisca quando una persona è stata all'estero (Wright *et al.*, 2002). Altra cosa, i manager che sono stati all'estero sono maggiormente d'accordo con l'affermazione che molti gruppi business in Cina intraprendono azioni illegali per perseguire i loro interessi. Probabilmente il fatto che i cinesi vedano un altro ambiente e un diverso modo di fare business permette loro, una volta rientrati, di vedere la situazione cinese sotto una luce diversa, accorgendosi di ciò che non è propriamente etico.

Quindi, riassumendo, il *guanxi* è un fattore importante nella vita di tutti i giorni dei cinesi ed esso può sviare la condotta lavorativa verso una direzione poco etica e rispettosa delle regole.

Uno dei fattori che ha inibito lo sviluppo economico in Cina è stato concentrare il focus soprattutto sull'industrializzazione, tralasciando la formazione e lo sviluppo di competenze manageriali e professionali (Wright *et al.*, 2002). Dal 1997 il governo cinese ha promosso una serie di riforme per migliorare l'istruzione della forza lavoro, aumentando il numero di scuole e di centri di formazione. Nonostante ciò, quello che è rimasto un punto debole è il training sponsorizzato dall'imprenditore (Wright *et al.*, 2002). Poche imprese hanno "disegnato" un programma di formazione per i propri dipendenti. Inoltre, mancavano persone che avessero le competenze per poter fare dei corsi di formazione.

Anche nel settore privato ci sono stati dei cambiamenti. Soprattutto le joint venture sono un luogo stimolante e collaborativo per un apprendimento interculturale. Anche se nelle attività di formazione si deve tener conto della diversità dei valori culturali e della filosofia del business. L'idea è che le conoscenze e le competenze non possono essere trasmesse con un approccio "top down", ma i cinesi dovrebbero interiorizzare il nuovo pensiero ed integrarlo al modo in cui agiscono abitualmente. Anche se tipicamente l'apprendimento in Cina è mnemonico, agli studenti è limitata la possibilità di esprimere il proprio parere e discutere.

La formazione, in questo caso, servirebbe per trasmettere un codice di eticità e professionalità del modo di lavorare. Questa sfida richiede un nuovo tipo di manager, una persona che sia capace di incoraggiare e stimolare i propri dipendenti ad agire correttamente. Per cambiare il comportamento sul posto di lavoro, uno strumento efficace è il *coaching*, ovvero una pratica che consiste nel liberare il potenziale di ciascun lavoratore, facendo in modo che egli impari da solo, non che gli venga imposto dall'alto (Wright *et al.*, 2002).

Per capire se è fattibile creare le condizioni per formare una condotta più professionale nel posto di lavoro, Wright *et al.*, (2002) hanno studiato come i cinesi percepiscono il "ricevere

insegnamenti". Nella filosofia confuciana si parla di ruoli di condotta e azioni appropriate, si incentiva l'autodisciplina, il miglioramento di sé. Per cui la formazione non dovrebbe essere respinta dai cinesi. C'è bisogno però che il management abbia la vera intenzione di raddrizzare la cultura aziendale.

Secondo questi autori, visto i buoni risultati che il *coaching* ha permesso di raggiungere nei contesti occidentali, dovrebbe essere aggiunto anche allo stile del management cinese, così che le strategie di apprendimento organizzativo possano essere iniziate. L'eticità può essere incorporata nelle lezioni, ma l'utilizzo di concetti morali nel luogo di lavoro richiede discrezione e giudizi. Queste competenze non si insegnano in classe, ma si maturano sul campo.

Il *core training* deve essere adattato in base al contesto di riferimento, al tipo di impresa, alla cultura aziendale e alle persone che si hanno di fronte che, come abbiamo visto dai dati precedenti, non sono tutti uguali. Il metodo *coaching*, come inteso dagli occidentali non è praticabile in Cina perché c'è molta più autorità e gerarchia, però una specie di apprendistato in cui il senior insegna al junior, sì, secondo Wright *et al.* (2002). Quindi, anche se è stata aggiunta la componente autoritaria al *coaching*, l'idea originale di un continuo trasferimento di competenze e in questo caso si intende un modello di comportamento morale, rimane intatto. Inoltre, per cambiare le attitudini dei lavoratori, il programma di formazione deve essere supportato da politiche chiare e rinforzate con premi come incentivo.

In questo programma chi gioca un ruolo chiave sono i manager senior perché sono loro che formano la filosofia aziendale che viene trasmessa a tutto il personale. Il cambiamento deve partire dall'alto. I senior devono avere in mente come vogliono che i loro dipendenti si comportino. Questo processo di formazione è lungo e continuativo, ha bisogno di ripetizioni e in tutto il percorso la leadership del coach è essenziale.

Riassumendo: i comportamenti etici hanno bisogno di essere sostenuti dalla policy aziendale. Il tutto deve essere comunicato ampiamente ed essere percepito come parte integrante della cultura dell'organizzazione. Siccome la cultura viene determinata dal senior management, il loro supporto e la loro leadership sono la base portante del processo di cambiamento degli atteggiamenti. Tutto ruota attorno alle azioni e credenze, a come ci si deve comportare e a come si devono valutare certi atteggiamenti.

3. Imprese estere in Cina

Da quando la Repubblica Popolare Cinese ha ricevuto lo status di nazione più favorita dagli U.S.A. nel 1980, l'incidenza del commercio e delle negoziazioni tra imprese americane e cinesi è aumentata costantemente, ma entrambi i paesi hanno vissuto apprensione e scoraggiamento mentre facevano affari.

Entrare nel mercato cinese, non è cosa facile. Vedremo le difficoltà che imprese e persone americane hanno riscontrato quando lavorano insieme al partner cinese. Utilizzerò nel corso del capitolo il termine “occidentale” per indicare l'impresa estera che proviene dall'Europa, piuttosto che dagli Stati Uniti d'America. In realtà, i soggetti studiati nelle ricerche scientifiche sono per lo più imprese e manager statunitensi, ma ritengo che i risultati di tipo qualitativo possano estendersi anche per i paesi europei.

Nel secondo paragrafo affronto i diversi modi che le imprese estere hanno per accedere in Cina; essi sono parecchi, ogni possibilità ha dei pro e dei contro, dipende dalle caratteristiche della singola impresa estera e dai suoi obiettivi la scelta di quale strada intraprendere. In particolare, mi soffermerò nel descrivere la joint venture coinvolgenti imprese cinesi e imprese occidentali.

Infine, porterò una ricerca del dottor Ying Ao che è uno dei sostenitori della *transformational leadership*, come stile di leadership che meglio si adatta all'ambiente culturale e lavorativo cinese.

3.1 Le difficoltà di fare business in Cina

Nonostante le opportunità presenti nel mercato cinese, se pensiamo i consumatori cinesi rappresentano circa un 1/5 dei consumatori mondiali; le imprese estere a volte si scoraggiano nel fare business in Cina. Il processo di negoziazione richiede molto tempo ed è farraginoso, ci sono ritardi burocratici, sembra di dover interloquire con l'intera Cina per avere l'autorizzazione nel prendere una decisione, aspetti della trattativa, che sono stati concordati, possono ritornare ad essere discussi, ecc.

Il management occidentale interpreta questi tipi di problemi sotto due prospettive differenti. Un approccio è quello che vede il processo di negoziazione in Cina lento e inefficiente a causa dei limiti strutturali, dell'amministrazione ancora “debole”, al management cinese non competente, alle rigidità ideologiche e a fattori politici.

L'altro approccio è quello che riconosce che per fare business in Cina, bisogna che ci sia fiducia tra le persone del *network*. Gli imprenditori e manager occidentali quando capiscono che è necessario investire nelle relazioni si trovano disorientati, perché non è il loro modo

tradizionale di fare affari, ovvero andare al sodo e chiudere l'accordo quanto prima. Nelle culture orientali, la fiducia è un elemento fondamentale ed è un elemento integrante negli accordi contrattuali, se non addirittura il suo sostituto. Gli accordi nascono perché si poggiano su delle relazioni di fiducia tra i partner, su dei legami *guanxi*.

La letteratura del marketing occidentale ha approfondito lo studio della gestione dei network come un aspetto strategico che può migliorare la posizione competitiva dell'impresa e colmare il *gap* tra le persone che fanno business di diverse nazioni e culture, riducendo i limiti delle distanze geografiche. Il network permette di acquisire un vantaggio competitivo nell'approvvigionamento di risorse che hanno gli altri membri del network ed è importante per l'entrata in un mercato sconosciuto. Anche se la letteratura riguardo le potenzialità del network, si è sviluppata in occidente solo recentemente, in Cina il *guanxi* network esiste già da molto tempo.

Il concetto del *networking* nella letteratura occidentale presenta delle caratteristiche in comune con il *guanxi* network:

- i network non sono singoli eventi nel tempo, ma riguardano relazioni continue;
- la continuità richiede uno scambio di attività intraprese da tutti i membri del network coinvolti.

Quindi, il *networking* si sviluppa grazie ai continui e reciproci scambi, di cui troviamo ampia prassi nel mantenere le relazioni *guanxi*. Del *guanxi* si può apprezzare, inoltre, che le relazioni non sono solo commerciali, ma anche sociali; da una connessione *guanxi* nascono transazioni che vanno al di là della sfera prettamente economica/lavorativa ed il fatto che una persona ha dei *guanxi* con persone importanti nel contesto politico ed economico della Cina, fa aumentare il suo status sociale. Gli imprenditori occidentali devono capire bene la dinamica del *guanxi*, se vogliono concludere un negoziato in Cina, senza cadere in pregiudizi affrettati e senza sottovalutare la relazione intendendola come un mero scambio di regali per ingraziarsi la controparte dell'affare; perché i cinesi ci tengono ad instaurare un rapporto fidato d'amicizia e lealtà con i propri partner, anche quando si tratta di lavoro e business.

Se il manager occidentale mostra un'attenzione sincera per l'altra persona può dimostrare di essere una persona di fiducia e costruire la base per un graduale passaggio da outsider a insider. Una volta che si è entrati a far parte di un *guanxi* network, si cominceranno a vedere i risultati degli sforzi fatti, in termini di una facilitazione nel processo di negoziazione.

Gli americani spesso si lamentano del lungo processo di negoziazione che contraddistingue il business in Cina, del fatto che non si capisce chi prenda le decisioni e che, mentre loro rivelano diverse informazioni, i cinesi fanno trasparire poco nulla. I cinesi a loro volta criticano gli americani che vogliono fare tutto troppo in fretta. Tuttavia, tutta questa tensione

non è mai stata studiata da un punto di vista scientifico. È chiaro che esiste una fondamentale differenza tra gli stili di management cinese e americano. Gli imprenditori americani, che entrano nel mercato della Cina, si trovano a confrontarsi con un sistema economico che presenta dei limiti strutturali e con un'instabilità dovuta a continui cambi in politica. Inoltre, i *guanxi* non hanno effetti così chiari ed evidenti come hanno le leggi, le regole del mercato del lavoro, le politiche economiche nei paesi occidentali.

Per spiegare in concreto le difficoltà che si incontrano quando si deve lavorare con un partner cinese, può essere utile ricorrere a Lindsay e Dempsey (1998) che raccontano l'esperienza vissuta da dei professori di economia americani che dovevano andare in Cina per tenere dei corsi di lingua inglese e management per una classe di manager e dirigenti cinesi. In breve, questa l'esperienza narrata.

Il progetto era la fondazione dell'Istituto *International Economics Management* a Pechino e la trasmissione delle tecniche di management americano ai manager cinesi. I soggetti coinvolti erano l'Università della California di Los Angeles e l'ente del Commercio Internazionale di Pechino. La formazione prevedeva l'insegnamento della lingua inglese e le teorie del management americano per un periodo complessivo di dieci settimane. Uno degli obiettivi era anche quello di promuovere lo scambio degli studenti: gli alunni cinesi dovevano recarsi nell'Università americana. Questo corso era pensato per top manager o dirigenti di imprese e commissioni che si occupano di import-export in Cina. I professori americani si aspettavano, dunque, una classe di persone che avesse già un'infarinatura di cosa significa gestire un'impresa e che avrebbe fatto tesoro delle lezioni per metterle in campo, in seguito, al lavoro. Erano già stati acquistati i libri necessari.

Il problema fu che, quando il team americano arrivò in Cina, trovò la situazione completamente diversa. Le leggi che consentivano i cittadini cinesi di recarsi all'estero, per fini di studio, erano cambiate: c'erano molte più restrizioni e la probabilità di mandare qualsiasi studente negli Stati Uniti d'America era diventata minimale. Gli accordi presi precedentemente tra l'Università della California e la Commissione sul Commercio Internazionale cinese non erano più vincolanti.

Gli americani compresero subito la prima lezione, ovvero che le decisioni prese dal governo centrale possono ribaltare gli accordi presi precedentemente. Quando si arriva in Cina, bisogna essere pronti e reattivi ad adattarsi alle regole vigenti in quel momento ed essendo queste suscettibili di modifiche, che capitano assai frequentemente nella politica cinese, richiedono una certa flessibilità.

Un'altra novità che sconvolse i docenti americani, una volta arrivati a Pechino, fu che, invece di trovarsi con una classe di manager/dirigenti di imprese, si trovarono come frequentanti

dell'Istituto interpreti e impiegati, che non avevano alcuna nozione di management. Questo fu il risultato del fatto che in Cina, politicamente parlando, si ritiene non corretto fare favoritismi verso una classe sociale, per esempio quella dei manager o dirigenti come in questo caso, ma si vuole dare pari opportunità a tutti. Fu così che le iscrizioni furono alla fine consegnate da parte di impiegati ed interpreti. Il mercato del lavoro in Cina, però, non è così flessibile, difficilmente gli impiegati sarebbero diventati poi dei manager, con il rischio, quindi, di non poter applicare le conoscenze apprese. Ma la "correttezza politica" prevalse sull'efficienza organizzativa del corso. Altro guaio fu che i libri concordati non erano più adatti, ma non potevano essere cambiati e sostituiti con degli altri materiali.

La sorpresa, però, non fu soltanto per i docenti americani ma anche per gli allievi, perché a loro era stato detto che il corso di formazione riguardava l'insegnamento della lingua inglese. Non era stato accennato il contenuto del management. Fu così che, quando gli studenti si resero conto che avrebbero appreso delle lezioni di management di stile americano, un gran numero cercò di boicottare le lezioni. Quando si parla di correnti di pensiero estere, i cinesi stanno ben attenti che non si tratti di influenze anti-socialiste o che vadano comunque contro il sistema di valori e principi in cui credono; perché altrimenti è loro compito screditare quella fonte e rivelare, a chi di competenza, la minaccia sospetta. Esistono, addirittura delle sanzioni se si è a conoscenza di persone che hanno una ideologia diversa dal socialismo e che professano diversi principi e si tengono nascoste. Per questo, non è strano il fatto che quando i cinesi hanno saputo che gli insegnanti americani erano venuti per tramandare le loro teorie di management, molti di essi si rifiutarono inizialmente.

Dato questo scenario inaspettato e vista anche la scontentezza degli alunni cinesi al sapere di dover apprendere le tecniche di management americane, il programma doveva essere cambiato, adattato al background degli allievi e indirizzato in maniera tale che potesse essere effettivamente utile per gli impiegati ed interpreti. Per fare ciò, i professori americani, senza consultare i responsabili cinesi, procedettero come avrebbero fatto in America: interpellando gli studenti per capire le loro esigenze e per ricevere dei *feedback*. Organizzarono delle discussioni in gruppi per favorire uno scambio di idee ed opinioni. Il punto è che in Cina, generalmente la relazione "maestro-alunno" va in una sola direzione, l'alunno non viene mai interpellato nelle decisioni che prende l'insegnante. Questo è quello che successe: gli studenti cinesi avevano timore a porre domande, non credevano all'idea che potevano sul serio decidere loro i temi da affrontare. Così gli insegnanti americani per incoraggiarli ribadirono il fatto che, se avessero bisogno di ulteriori informazioni sugli argomenti da affrontare o altro, loro erano disponibili. A quella proposta ci fu più di qualche studente che si rifiutò. Il motivo venne fuori solo più tardi, quando qualche collega "neutrale" fece da intermediario e spiegò ai

professori americani che quelle proposte di fornire maggiori informazioni era vista come un tentativo di indirizzare implicitamente gli alunni, facendo credere che potevano decidere loro, quando in realtà era già tutto deciso; prassi abituale in Cina.

Un altro sbaglio che gli americani hanno commesso è che in questa decisione di rendere partecipi gli studenti alla riformulazione del corso, non avevano consultato i responsabili cinesi. In Cina, prima di prendere qualsiasi decisione si deve chiedere al proprio superiore, ciò che hanno fatto gli americani è stato visto come una mancanza di rispetto e il fatto che gli insegnanti chiedessero l'opinione agli studenti voleva dire che non erano competenti in ottica cinese, perché un maestro non avrebbe mai chiesto dei suggerimenti da parte degli alunni.

Successivamente gli americani hanno cercato di adeguarsi alla prassi cinese, ma il processo rallentava e diventava frustrante. Ogni richiesta poteva essere approvata solo se ogni membro del comando lo consentiva. Il prendere le decisioni in Cina è un processo lento, produce risultati conservativi e una proposta nuova è più probabile che venga bocciata, piuttosto che accettata. Un'altra cosa che è stata notata è che i cinesi non contraddicono mai apertamente un proprio superiore, ma sono disposti addirittura a fare affermazioni che sanno di essere sbagliate, pur di non mettere in cattiva luce i propri supervisori.

Gli americani desideravano ricevere dei *feedback*, ma se avessero ragionato secondo la mentalità cinese, avrebbero dovuto essere grati per non aver ricevuto critiche o consigli in pubblico da parte dei colleghi o alunni cinesi. Gli studenti cinesi si sentirebbero in imbarazzo se un loro insegnante “perdesse la faccia” davanti alla classe.

Anche se culture diverse avessero processi simili, il significato che si attribuisce ad essi non è detto che sia lo stesso. La struttura esterna della cultura, in questo caso cultura politica, procura fattori critici che sottolineano questa divergenza di significato (Lindsay e Dempsey, 1998). L'idea dei professori statunitensi di creare delle sessioni di discussione in piccoli gruppi per coinvolgere gli studenti nella pratica di autocritica è stata poco recepita. Alcuni alunni si sentivano a disagio quando i maestri “perdevano la faccia di fronte a loro”. Altri non hanno creduto al fatto che le loro opinioni contassero, mentre i responsabili cinesi hanno considerato gli americani degli incompetenti. L'obiettivo, idealmente, era quello di liberare l'autocritica all'interno del gruppo. Il gruppo mette sotto pressione l'individuo, che deve cercare di identificare e gestire la rabbia personale, il conflitto interpersonale e prendere consapevolezza degli effetti che una persona ha sugli altri; questo dovrebbe sviluppare l'interazione sociale e aumentare l'unità del gruppo. Anche in Cina si formano dei gruppi di discussione; la differenza sta nel fatto che all'interno di ogni cerchio c'è una struttura gerarchica che in occidente non c'è e ognuno controlla cosa fa l'altro. Il gruppo assume la funzione di controllore, chi si comporta in maniera scorretta, viene punito e allontanato dal

gruppo. Sotto questa struttura la persona non si sente libera di esprimere il proprio pensiero perché sa che ogni cosa che dice ha una conseguenza.

Per concludere, da questa esperienza si possono trarre alcune considerazioni: nuove leggi e direttive che vengono applicate in Cina sono in grado di ribaltare accordi presi in precedenza; lavorare in Cina, significa muoversi in un contesto di incertezza. E' necessario, quindi, che le organizzazioni siano flessibili, abbiano un progetto malleabile, non già pianificato al dettaglio e rigido; è utile dotarsi di persone che abbiano esperienza nella cultura e contesto cinese, sapere come reperire risorse alternative, in caso di necessità, o procurare delle risorse che siano meno specifiche e possano assolvere a molteplici funzioni (vedi l'esempio dei libri e materiali per il corso che non si potevano cambiare); è bene delegare agli impiegati il controllo sostanziale sulle procedure, regole e processi ed adottare una gerarchia interna "allentata", capace di adattarsi rapidamente ai cambiamenti dell'ambiente esterno (Lindsay e Dempsey, 1998).

3.2 Modi per entrare nel mercato cinese¹⁹

Le imprese estere hanno diverse possibilità per entrare in un nuovo mercato, possono contare esclusivamente sulle proprie forze, oppure appoggiarsi a delle persone del luogo. Passerò, ora, in rassegna i diversi modi attraverso cui un'impresa può fare ingresso nel mercato cinese.

Se l'impresa decide di commercializzare i propri prodotti in Cina, senza spostare la produzione in loco lo può fare, esportando i propri beni. Il processo di esportazione può essere organizzato interamente dall'impresa estera, oppure può essere gestito in parte da intermediari locali. Per poter esportare direttamente in Cina, l'impresa estera deve essere in possesso di una licenza, così come l'impresa cinese importatrice, che riceve i beni perché ne è l'utilizzatrice o perché, successivamente, si occupa della distribuzione, deve essere in possesso di una licenza per legge. I prodotti esportati devono rispettare gli standard richiesti, devono essere dotati delle etichette e certificazioni necessarie. Se l'impresa esporta direttamente, risparmia i costi dell'intermediazione e conosce "in prima persona" i consumatori che ordinano la merce da un lato, dall'altro, deve gestire i rapporti con gli spedizionieri, le banche e i clienti e sopportare i rischi connessi.

L'intermediario, invece, (che può essere un'impresa di trading, un agente di commercio o un buyer) funge da rappresentante dell'impresa estera. Ha la funzione di contattare i clienti potenzialmente interessati, promuovere i prodotti, tenere informata l'impresa riguardo ai

¹⁹ Le informazioni presenti in questo paragrafo sono principalmente tratte da un report del 2020 dell'EU SME Centre.

regolamenti nazionali e locali e all'andamento del mercato. Rispetto all'esportazione diretta, con l'intermediario, l'impresa si affida ad una persona del posto che conosce meglio i consumatori e i loro bisogni: il tipo di rapporto tra agente e consumatore è più ravvicinato e può essere face-to-face, il problema della lingua viene così superato. La cosa importante è trovare il giusto partner ed instaurare un buon rapporto di fiducia con lui. L'intermediario dovrebbe essere incentivato a fare del suo meglio per far conoscere e vendere i prodotti dell'impresa che rappresenta, dovrebbe essere leale, ovvero non vendere allo stesso tempo prodotti simili di un'altra marca, riportare periodicamente i dati di mercato e le risposte dei consumatori, essere, in sostanza, una risorsa di valore aggiunto per l'impresa, tale da giustificare il costo dell'intermediazione. Ritengo che quando si è instaurato un buon *guanxi* con il distributore locale, l'impresa sia facilitata nell'esportazione, rispetto a dover gestire il tutto dall'estero, specialmente se il mercato e il contesto istituzionale cinese non si conosce.

Un'altra possibilità che le imprese estere hanno per introdurre il proprio brand in un nuovo mercato è concedere la licenza di utilizzare i diritti di proprietà su attività materiali o immateriali (si tratta ad esempio di tecnologia, patenti, design, software, know-how, di copyrights, marchi, ecc.). L'obiettivo della licenza d'uso è quello di ampliare il bacino di utilizzatori di una certa tecnologia o altra opera di ingegno e aumentare la conoscibilità del prodotto e del marchio. L'importante è assicurarsi che i diritti di proprietà intellettuale nel paese d'origine e in Cina non vengano lesi.

Un'altra strada possibile sui diritti di proprietà è il *franchising*. In questo contratto c'è un soggetto, il *franchisor*, che concede il diritto di commercializzare un bene o un servizio e un'altra impresa, che prende il nome di *franchisee*, che acquisisce il diritto di commercializzazione. Nel nostro caso, il *franchisor* sarà l'impresa estera e il *franchisee* sarà l'azienda cinese che, in cambio di una di taxa d'ingresso, il diritto di entrata nella catena distributiva e di un canone periodico, la *royalty*, introduce nel mercato cinese i prodotti sotto il marchio estero. Sorge una collaborazione tra i due partner, il *franchisor* deve trasmettere all'impresa cinese affiliata la politica commerciale, i valori del brand, il business model e deve formare lo staff che poi andrà a vendere i prodotti. Tra i fattori che influenzano la riuscita di questo tipo di collaborazione, la qualità del rapporto che si stringe tra i due soggetti, ritengo sia uno di quelli importanti. Individuare il giusto partner cinese ed instaurare un buon *guanxi* con egli è strategico; richiede sforzi, ma poi permetterà all'impresa estera di aprirsi nuovi canali di distribuzione e aumentare la conoscibilità del marchio. Nel febbraio del 2007, il Consiglio di Stato della Cina ha rivisto e pubblicato il nuovo Regolamento sull'Amministrazione del Franchising Commerciale, che prevede che solo le imprese che hanno un proprio business sviluppato, che riescono a garantire un impegno a lungo-termine e

che assicurano una formazione a chi venderà i prodotti sotto il proprio brand, possono essere *franchisor*, non individui o altro tipo di organizzazione. Inoltre, c'è un'altra regola: l'impresa deve mostrare di avere in proprietà e gestione due punti vendita da almeno un anno; prima di stabilire il proprio *franchising* in Cina. Il *franchisor*, infatti, deve fornire al Dipartimento del Commercio, tra i vari documenti, la licenza del business o il certificato di registrazione dell'impresa e un'evidenza scritta dei requisiti necessari per la sua futura qualifica di *franchisor*. E' utile, quindi, per l'impresa che intende fare un *franchising* registrare subito il nome dell'impresa e del marchio presso l'Ente apposito appena si giunge nel paese asiatico.

Un ulteriore canale per introdurre i prodotti esteri in Cina è il commercio online. La Cina è il primo mercato al mondo per vendite online e i siti di e-commerce cinesi più importanti sono le piattaforme cinesi Alibaba e JD.com. Un'impresa estera che ha intenzione di vendere online può utilizzare il proprio sito "domestico", meglio predisporre una versione in lingua cinese. In questo caso l'impresa deve rendere compatibile il metodo di pagamento online con le carte di credito cinese oppure può appoggiarsi a piattaforme di pagamento terze, cinesi, come Alipay o Tenpay. La strategia più efficace, tuttavia, sembra essere quella di utilizzare un *marketplace* online cinese e non piattaforme internazionali. Questo perché i consumatori cinesi si fidano maggiormente dei siti che sono presenti nel server del loro paese, hanno la garanzia che le transazioni di pagamento con la loro carta di credito vengono accettate e non c'è il divario linguistico. L'impresa estera, in questo caso sfrutta il traffico delle utenze del sito già affermato in Cina, non è necessario che l'impresa abbia una sede in Cina, la gestione dei pagamenti è gestita dalla piattaforma cinese. Le piattaforme di e-commerce estere, in particolare mi riferisco ad Amazon ed eBay, invece, non hanno avuto successo in Cina. Diverse sono le imprese di Internet estere che hanno avuto problemi nel mercato cinese. Si pensa, principalmente, che i motivi siano dovuti alle differenze culturali e alla censura politica, ma in realtà questi fattori non hanno impedito alle stesse imprese di andare bene in altri mercati culturalmente diversi e rigidamente regolamentati come in Asia, Medio Oriente o Africa (Li, 2019). Li (2019) ha intervistato i senior executives di sei imprese di Internet occidentali, tra cui eBay ed Amazon e sei rispettivi competitor cinesi e altre persone influenti nel mondo del business cinese, conoscitori del mercato di Internet. Tra le ragioni che hanno condizionato l'insuccesso di queste imprese estere è emerso che hanno imposto il loro business model senza adattarlo al contesto o senza innovarlo rispetto ai servizi offerti dai competitor. Ad esempio eBay, sito di vendita e aste online statunitense, è entrato in Cina nel 2002 ed ha acquisito nel 2003 EachNet per 180 milioni di dollari, un'impresa cinese che aveva a suo tempo l'80% come quota di mercato. Invece, di integrare ed apprendere il business model funzionante di EachNet, eBay ha mantenuto il suo modo di operare e la

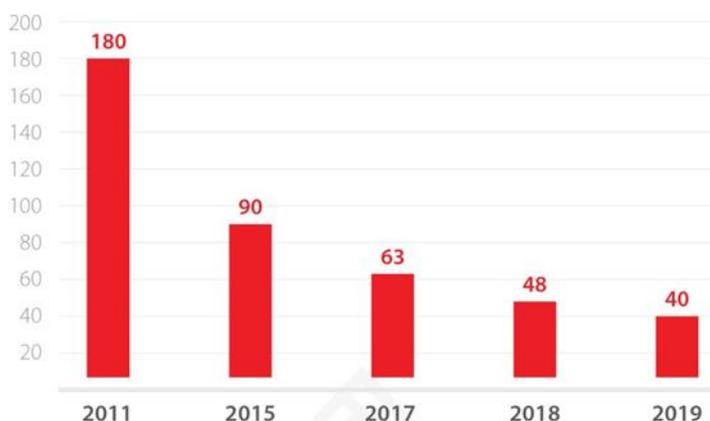
propria piattaforma online. Il principale competitor, Alibaba, quando entrò eBay nel mercato cinese fu allarmato dall'acquisizione con EachNet e come strategia difensiva, siccome aveva notato che non c'era più una netta distinzione tra i consumatori e le piccole imprese, lanciò un portale C2C nel 2004, chiamato Taobao, che in cinese significa "scavare in cerca di tesori". Alibaba non faceva pagare le persone per inserire i propri prodotti sulla piattaforma, cosa che, invece, eBay ha continuato a fare. Taobao aveva capito che era importante favorire la costruzione di fiducia tra compratore e venditore, e per fare ciò incoraggiava la comunicazione tra di essi tramite lo scambio di messaggi scritti e messaggi audio, anche al di fuori della piattaforma. Mentre eBay, solita a fare affidamento ai rating e feedback degli utilizzatori che indirizzano i potenziali futuri consumatori verso i produttori migliori, mantenne questa impostazione, ma che in Cina non si rivelò molto efficace. Per quanto riguarda la pubblicità, eBay ha utilizzato il canale Internet tramite invio massiccio di e-mail, mentre Taobao ha utilizzato i canali televisivi che hanno riscontrato maggiore successo. Infine, TaoBao ha implementato Alipay, come soluzione di pagamento online, mentre eBay, continuò ad utilizzare i modi di pagamento che utilizzava in altre parti del mondo, ovvero assegni, vaglia postali, carte di credito e PayPal (società acquisita nel 2002). Sfortunatamente per eBay, assegni e vaglia postali erano entrambi rari in Cina, così come le carte di credito perché era impossibile per le piccole imprese elaborare i pagamenti con carta. L'alternativa cinese a PayPal, AliPay, è stata rapidamente implementata da TaoBao, mentre eBay non si è adeguata. Da questo esempio, si capisce che se un'impresa estera vuole vendere i propri prodotti online tramite un sito esterno al server cinese deve prestare attenzione a diversi fattori, tra cui sistemare la compatibilità dei pagamenti, adattare il business model e la piattaforma tecnologica per rendere l'interazione con i clienti più efficace possibile, gestire in maniera diversa il marketing a seconda delle tradizioni cinesi, tener presente delle differenze culturali ed essere consapevoli che nel mercato cinese di Internet la competizione è estrema e i competitor sono particolarmente determinati.

Quando un'impresa estera, invece, decide di essere presente nel mercato cinese fisicamente, un primo passo può essere quello di costituire un ufficio di rappresentanza. Esso non è un'entità giuridica autonoma, ma un ufficio che fa da ponte tra la sede dell'impresa estera nel paese d'origine e la Cina, in questo caso. L'ufficio di rappresentanza non può intraprendere attività che generano profitto, per questo infatti non ci sono requisiti di capitale minimo. La ragione fondativa di un ufficio di rappresentanza è, principalmente, curare le relazioni. Tramite questo ufficio si possono condurre ricerche di mercato e sondaggi in Cina per conto dell'impresa estera, stringere contatti con soggetti locali, divulgare materiali promozionali ai clienti e organizzare viaggi per i rappresentanti dell'impresa estera con i potenziali partner

cinesi. Per aprire un ufficio di rappresentanza l'impresa deve registrarsi tramite l'amministrazione dell'Industria e del Commercio. L'ufficio può assumere sia impiegati esteri che cinesi, ma c'è una restrizione che impone che non si può impiegare più di quattro nazionalità diverse. Quando l'azienda estera raggiunge gli obiettivi di stringere i *guanxi* con i partner strategici di una data industria e di avere una comprensione più approfondita del mercato locale, può pensare di aprire una filiale in Cina.

Ora, invece, passerò a parlare delle partnership in Cina. Una partnership di investimento estero è un'attività commerciale a responsabilità illimitata senza requisiti minimi di capitale sociale. A partire dal 2010, sono state pubblicate, da parte del Consiglio di Stato, le prime misure che incentivano gli individui ed imprese estere ad investire direttamente nelle partnership in Cina. Non in tutte le industrie possono nascere questi accordi, l'investimento può riguardare solo specifici settori di mercato, perché altri sono espressamente vietati. Annualmente vengono pubblicate le liste delle industrie ad accesso proibito e quelle, invece, in cui l'investimento estero è incoraggiato. Negli ultimi anni il numero di industrie "proibite" sta diminuendo e la Cina sta aprendo ai capitali esteri sempre più settori di mercato, che prima, invece, erano esclusi. Inserisco, di seguito, dei grafici che mostrano questa tendenza.

Number of Items Prohibited or Restricted in China's 2019 National Negative List, 2011 to 2019



**Before 2018, the national negative list was included in the Catalogue of Industries for Foreign Investment in the "restrictive measures" section.*

Number of Items Prohibited or Restricted in China's 2019 FTZ Negative List, 2013 to 2019



Zoe Ye Zhang, 2019. China's 2019 negative Lists and Encouraged Catalogue for Foreign Investment. China Briefing From Dezan Shira & Associates²⁰.

Anche la partnership di investimento estera ha bisogno di essere approvata e registrata presso il Dipartimento del Commercio e dell'Industria della rispettiva autorità amministrativa in cui l'investitore intende stabilirsi. Il partner può contribuire al capitale apportando risorse in valuta locale o convertibile o anche capitale in termini di proprietà intellettuale, terra, lavoro, tecnologia o investimenti. Tuttavia, solo il socio accomandatario²¹ può apportare forza lavoro, presentando la licenza di assunzione per tutti i dipendenti esteri alla filiale competente di SAIC (State Administration of Industry and Commerce). I profitti di una partnership sono distribuiti in base a come hanno concordato le parti, normalmente il reddito prodotto viene tassato in capo al partner al momento della percezione degli utili. Nella gestione dell'attività entrambi i partner sono coinvolti in qualsiasi decisione.

Vediamo, ora, a differenza dell'opzione precedente con il partner cinese, la costituzione di un'impresa interamente di proprietà estera, ovvero una società a responsabilità limitata capitalizzata esclusivamente da investitori stranieri. C'è tutto un iter burocratico per completare la registrazione dell'impresa, inizialmente si deve affittare un locale fisico, il contratto d'affitto è uno dei documenti richiesti per la compilazione della domanda di registrazione; in questo caso c'è minimo di capitale sociale da dichiarare al momento della costituzione della società, il cui ammontare dipende da una serie di parametri: dall'amministrazione locale, dal settore industriale, dalla regione e dalla dimensione del business della nuova impresa. Per fare degli esempi, secondo la legge cinese, il capitale minimo necessario per una società con un unico azionista è RMB 100.000; per una società con più azionisti è di RMB 30.000; per un'impresa che si occupa di trading, vendita al

20 La versione più recente del Catalogo degli Investimenti è del 2019. Il 30 giugno 2019 il *National Development and Reform Commission* e il Ministero del Commercio hanno emesso due "liste negative" e un catalogo con gli investimenti incoraggiati dalla Repubblica Popolare Cinese, che sono entrati in vigore a partire da luglio dello stesso anno. Le due liste negative, di cui troviamo i grafici, fanno riferimento alle misure amministrative speciali per l'accesso degli investimenti esteri ("2019 National Negative List") e alle misure amministrative speciali per l'accesso degli investimenti esteri nelle zone a libero commercio ("2019 Free Trade Zone- FTZ- Negative List"), che rispetto al 2018 hanno ridotto il numero di industrie proibite da 48 a 40 nella lista nazionale e da 45 a 37 nella lista delle zone a libero scambio. Ad esempio alcune restrizioni abolite recentemente hanno riguardato l'industria mineraria, le industrie di risorse energetica, l'industria manifatturiera, ecc.

21 Esistono due tipi di partnership riconosciute: *limited partnership* e *general partnership*. Nella *limited partnership* c'è un socio accomandante (cd. "*limited partner*") che riceve il beneficio della responsabilità del rischio imprenditoriale limitata alla quota di capitale da lui conferita al momento della costituzione della partnership. In cambio, il *limited partner* rinuncia al potere gestorio dell'attività di ordinaria amministrazione della società che spetta, invece, interamente al socio accomandatario (cd. "*general partner*"), il quale risponde nei confronti dei terzi per i debiti sociali con l'intero patrimonio personale. Quando non ci sono soci accomandanti, la partnership viene chiamata *general* e tutti i rispondono con il proprio patrimonio individuale. [fonte Limited partnership Wikipedia].

dettaglio e distribuzione di beni importati è più elevato. In Cina l'ammontare dell'investimento iniziale è severamente limitato e controllato; per cui le imprese calcolano con precisione, tramite business plan e piani finanziari, l'ammontare dell'investimento necessario per far fronte ai costi iniziali fino a quando l'impresa non sarà in grado di finanziarsi autonomamente con i ricavi generati dell'attività corrente. Il nome ufficiale dell'impresa deve essere in cinese e registrato presso l'ufficio dello State Administration of Industry and Commerce (SAIC). Le imprese di proprietà estera sono generalmente assoggettate all'imposta sul reddito delle società del 25 per cento, ma potrebbero anche essere soggette a dei benefici d'imposta, dipende dal tipo di industria, da dove è situata la società, dalla sua redditività e dalla dimensioni di affari. Ad esempio, l'imposta sul reddito delle piccole imprese solitamente ammonta al 20 per cento. Nel caso in cui la società si occupi di tecnologia innovativa, l'aliquota può essere ridotta al 15 per cento. Inoltre, possono esserci tasse di importazione ed esportazione. Tutte le imprese sono tenute a fornire i dati richiesti al Dipartimento di Amministrazione Fiscale periodicamente. I vantaggi di questa possibilità sono che, rispetto ad una partnership o joint venture in cui si coinvolge un partner cinese, la proprietà della tecnologia e degli altri diritti di proprietà rimane in capo della società estera, il controllo e la gestione del business continua ad essere totalmente in capo all'impresa estera, così come i profitti non devono essere ripartiti con nessuno.

Infine, vediamo quali possono essere i benefici nell'utilizzare Hong Kong come base iniziale d'appoggio per poi entrare nella Cina continentale. Nel 1997 Hong Kong, da colonia britannica ritorna sotto la sovranità della Cina. È una regione amministrativa speciale, l'inglese è ancora la lingua ufficiale e rimane una delle economie di mercato più liberali al mondo. Questa meta è gettonata per le multinazionali, mentre le piccole e medie imprese europee ne tengono meno in considerazione; preferiscono raggiungere direttamente la Cina, specialmente se hanno scelto di esportare i propri prodotti. In realtà costituire un'entità giuridica ad Hong Kong, come una holding, permette di proteggere la società madre da eventuali problemi legali negativi sorti mentre si conduce l'attività nella Cina continentale, in questa regione amministrativa speciale il sistema fiscale e finanziario può essere più vantaggioso e il rimpatrio degli utili essere facile e maggiormente celere. In aggiunta, nel 2004 è entrato in vigore un accordo di libero commercio tra Cina ed Hong Kong, in cui la Cina ha eliminato le tariffe per i prodotti che provengono da Hong Kong. Le imprese che si stabiliscono nell'ex-colonia britannica possono favorire delle regole di questo accordo, prima, però, devono mostrare di rispettare alcuni requisiti, tra cui il fatto che l'impresa deve essere operativa ad Hong Kong da almeno tre anni.

Per ultimo tratterò la possibilità di costituire una joint venture in Cina. Ho scelto di soffermarmi maggiormente su questa possibilità, ma prima volevo parlare brevemente della possibilità che le imprese estere e quindi le persone, che dall'Occidente arrivano in Cina, hanno nello stabilire dei *guanxi* con i partner locali

Il *guanxi* si rivela uno strumento utile per le imprese che investono in Cina perché permette di stringere i rapporti con le persone di cui si hanno bisogno, ad esempio il Segretario della provincia cinese o un determinato fornitore e se si “costruisce” il *guanxi* network prima dei competitor, si è in una posizione di vantaggio. Questo è uno dei motivi per cui sono stati istituiti parecchi uffici di rappresentanza da parte delle società estere in Cina, perché tramite essi l'impresa individua i partner strategici e comincia a stringere i contatti con quest'ultimi.

C'è da fare attenzione, però, alle richieste improprie che le autorità cinesi avanzano in cambio di loro permessi o favori, approfittando della loro posizione. In questo caso le imprese estere non sono obbligate a soddisfare ogni richiesta, possono valutare e ricambiare in altro modo (Tsang, 1998).

Anche per i dipendenti che vengono espatriati in Cina è bene conoscere la cultura del *guanxi*. Law et al. (2000) dicono che una delle ragioni per cui le imprese estere “falliscono” nel mandare i propri lavoratori in Cina (falliscono, nel senso che gli espatriati non rimangono in Cina il tempo previsto, ma chiedono di rientrare a casa prima) è la mancanza di una preformazione sulla cultura e mentalità del popolo cinese.

Riuscire a stringere relazioni con i colleghi locali è importante, se si riceve un invito dopo il lavoro per un momento conviviale o un momento di socializzazione è opportuno accettare; se i colleghi cinesi cercano il contatto è una cosa positiva, deluderli non aiuterebbe. Una cosa che viene apprezzata dalla popolazione cinese è lo sforzarsi di apprendere la loro lingua (Tsang, 1998). Se gli occidentali dicono qualche parola in cinese è un segno di voler avvicinarsi all'altra cultura.

Abbiamo visto nel secondo capitolo il tema della relazione tra supervisore e subordinato. I dipendenti cinesi, solitamente, si aspettano di essere trattati diversamente se hanno stretto un *guanxi* con il loro supervisore, per esempio si attendono dei bonus o delle promozioni a fine anno. Per evitare questo tipo di dinamica, bisogna mettere in chiaro le regole e i valori dell'organizzazione. Ovvero, dalla parte dei supervisori è positivo riuscire a creare dei *guanxi* con il proprio team, ma è necessario far capire loro che queste relazioni non influenzeranno il loro giudizio e che le decisioni sul personale si baseranno sulle prestazioni ed il lavoro effettivamente effettuati, per non creare disillusioni o incomprensioni.

3.3 Creazione e gestione delle joint venture in Cina

La joint venture è una forma di associazione temporanea tra società estere e società cinesi che, pur mantenendo la propria indipendenza giuridica, collaborano per realizzare un investimento in un settore d'interesse comune²².

Stabilire una joint venture nella Repubblica Popolare Cinese è un compito complesso e *time-consuming* e una volta che si è creata la joint venture, non è detto che sopravviva (Davidson, 1987). I problemi che si devono affrontare sono legati alle differenze manageriali, alle barriere politiche, logistiche, operative e finanziarie. Questa via d'accesso al mercato cinese è vantaggiosa quando permette di entrare a far parte di un network già sviluppato di distributori, quando c'è bisogno di avere un partner locale strategico o semplicemente quando c'è il desiderio di ripartire i costi operativi²³. Le joint venture sono spesso l'unica soluzione che permette agli investitori stranieri di entrare in industrie restrittive in Cina.

La struttura della joint venture offre vantaggi economici e politici: gli investimenti e i rischi vengono condivisi, usufruendo dell'infrastruttura esistente del partner locale (la rete di distributori locali o il marketing già improntato dalla controparte cinese) gli investimenti necessari sono ridotti; i volumi dei ricavi tendono a realizzarsi più velocemente rispetto a quando si fonda un'impresa di proprietà interamente estera. Inoltre, la posizione politica del partner può essere sfruttata a grande vantaggio. Complessivamente, le joint venture sembrano offrire ricavi maggiori, costi e rischi minori rispetto alle altre opzioni. Tuttavia, questa forma è anche una delle più difficili da realizzare. La performance della joint venture dipende molto da variabili qualitative come personalità individuali, culture organizzative, stili amministrativi e filosofie di management. Si affrontano diversi problemi nel gestire la riorganizzazione interna dell'impresa nascente dalla joint venture e i rischi sono alti perché la cultura e lo stile di management occidentale e cinese sono parecchio diversi.

Davidson ha intervistato nel 1984-85 un campione di 47 imprese statunitensi che operano in Cina tramite joint venture, per capire come sia stato il processo di negoziazione e realizzazione della joint venture e che tipo di ostacoli il management statunitense ha dovuto affrontare. Furono condotte interviste per 18 di queste imprese negli uffici in America e per 35 nelle sedi in Cina ed Hong Kong con partecipanti sia americani che cinesi. Da questi dati l'autore ha trovato dei temi e delle difficoltà affrontate comuni a tutti.

In cima alla lista delle criticità c'è la quantità di tempo necessaria per portare a compimento la creazione della joint venture: il periodo di negoziazione per queste imprese in media è durato

22 ITA, 2019. Fare affari in Cina, Ministero dello Sviluppo Economico, *Italian Trade Agency*, p.19.

23 EU SME Centre. *Ways to enter the Chinese market*. Published by EU SME Centre, Rom 910, Sunflower Tower 37 Maizidian West Street Chaoyang District, Beijing 100125, P.R. China, p.23.

due anni, il più lungo ha superato i quattro anni. Tra i fattori che fanno sì che il processo sia lento, il più gravoso è la struttura amministrativa del governo cinese. I negozianti cinesi hanno poca, se non nulla, autonomia decisionale, devono consultare per qualsiasi proposta o modifica una “catena” di soggetti (ministri, comitati, uffici interessati a livello municipale, provinciale e regionale).

Due fattori, invece, che giocherebbero a favore della riduzione delle tempistiche per far avviare una joint venture sono:

- 1) se la controparte cinese fa parte della lista di industrie in fase di espansione, organizzate in forma di società per azioni nazionali (come il settore dell'*automotive*, del petrolio e il settore chimico) il processo di negoziazione può essere notevolmente semplificato. Queste società per azioni nazionali hanno un maggiore grado di autonomia e possono spesso evitare di consultare l'intera infrastruttura burocratica a livello municipale e provinciale. (Infatti, due terzi delle imprese di questo campione hanno stretto una joint venture con società per azioni nazionali, accordi che hanno richiesto meno tempo per la negoziazione e per mettere in moto l'attività);
- 2) localizzarsi a Pechino è attrattivo per l'esposizione e la vicinanza ai decisori nazionali. Tuttavia, stare in una città o provincia con una forte leadership municipale o provinciale può essere meglio. Ci sono già molti investitori esteri a Pechino, Shanghai e Guangzhou, mentre nelle altre città ce ne sono meno. Sorge, quindi, una competizione tra i sindaci e governatori di queste aree “secondarie” nell'attrarre maggiori joint venture. I manager occidentali sviluppano una relazione più stretta con i decisori locali, appunto perché c'è l'interesse da parte loro di far nascere joint venture, come fonte di prestigio per la provincia amministrata. Inoltre, c'è da aggiungere, che negli ultimi anni, l'economia cinese è stata sempre più decentralizzata (Davidson, 1987). L'influenza di Pechino si sta ridimensionando e i funzionari e manager locali hanno maggiore “respiro” nel guidare le attività economiche delle varie province o municipalità. Durante le interviste, diversi manager statunitensi hanno fatto riferimento a sindaci che erano grandi sostenitori della politica di modernizzazione ed economia aperta e si preoccupavano personalmente affinché le joint venture andassero a buon fine. Ad esempio, un'impresa statunitense stava avendo difficoltà nella fase di start-up e non appena il sindaco venne informato di ciò, le difficoltà, misteriosamente sparirono (Davidson, 1998).

Un'altra area vantaggiosa per stabilire una joint venture sono le zone economiche speciali²⁴. L'obiettivo di queste regioni è di esplorare nuovi modi per attrarre investimenti esteri,

24 Le zone economiche speciali sono state istituite alla fine degli anni Settanta, ad opera di Deng Xiaoping che voleva avviare delle riforme liberalizzatrici. Erano quattro inizialmente: Shenzhen e Zhuhai nella

assorbire tecnologia e competenze manageriali estere, promuovere esportazioni e far crescere il tasso di occupazione. Per questo le leggi in quelle aree favoriscono gli investimenti e concedono un trattamento preferenziale alle imprese estere, per incentivarne la presenza. Ci sono benefici in termini di minori accise doganali, minori costi dei fattori produttivi terra e lavoro e una più facile entrata e uscita dal mercato. Le imprese estere hanno una maggiore arbitrarietà nella selezione del partner e nella strutturazione e gestione dell'attività nelle zone economiche speciali; tuttavia le operazioni in queste aree potrebbero mancare della *sponsorship* che si trova, invece, nelle aree secondarie. In questo campione, circa un quarto delle imprese è localizzato nelle zone economiche speciali, un quarto è a Pechino e Shanghai e il resto sono sparse nelle regioni della Cina.

Normalmente la questione della localizzazione viene decisa dal partner cinese o dal governo cinese. Una volta che il partner e il luogo sono stati determinati e ci sono stati i primi confronti tra i manager americani e i funzionari cinesi, il processo di negoziazione può cominciare. Avendo studiato le esperienze di queste imprese, Davidson (1987) ha raccolto queste raccomandazioni per le imprese occidentali:

- preparare un iniziale accordo scritto. Portando in tavola un documento scritto, l'impresa estera si prefigge una serie di obiettivi da raggiungere in Cina. Ricordiamo che i cinesi sono inesperti per quanto riguarda il processo di negoziazione e l'utilizzo di contratti scritti. Per i cinesi, le joint venture sono delle opportunità per importare nel paese tecnologia estera e per entrare in contatto con il management occidentale, la lingua inglese e un modo di fare affari diverso. Gli investitori americani con più esperienza hanno fatto le veci degli "educatori" nel processo di contrattazione. Dalle esperienze viste in precedenza, se si comincia con un documento scritto, la base per l'accordo finale sta nelle mani dell'impresa statunitense. Questo non significa che gli americani hanno deciso tutto, anzi. I funzionari cinesi, prima di approvare qualsiasi decisione, dovevano sentire una lunga catena di superiori. Per cui i manager statunitensi, sapevano che interloquivano apparentemente con uno o due soggetti, ma dietro c'era un'ingente macchina di burocrati e dirigenti che dava il consenso per portare avanti la trattativa. Se non altro, un documento preparato e scritto dà ai padroni di casa una traccia dell'accordo che si vuole raggiungere;
- chiamare degli interpreti. La lingua può essere un grande ostacolo. I concetti americani possono essere nuovi per i cinesi e se i termini sono ambigui possono sorgere difficoltà comunicative e incomprensioni. Per esempio, concetti come la produzione orientata al profitto, indicatori di performance e la partita doppia in contabilità sono nuovi per i cinesi.

provincia del Guandong e Shantou e Xiamen nel Fujian. Nel 1984, questa formula fu estesa a quattordici città costiere e ad una vasta zona attorno a Shanghai [source: *Treccani*]

Sarebbe ideale avere come interprete un cinese americano che è fluente sia in inglese che in cinese ed è stato in un'impresa statunitense per un certo numero di anni. Molte delle imprese in questo campione di ricerca hanno rivelato che hanno avuto problemi con la traduzione;

- identificare chi sono i decisori. Mentre in America c'è un leader negoziatore che decide, in Cina ci sono una serie di persone rappresentanti di diversi interessi che vengono coinvolti nella fase contrattuale ed operativa della joint venture. Le persone che non appaiono di fronte agli americani, ma in realtà sono determinanti sono dette "le autorità". Ci sono diversi uffici, ognuno dei quali ha un livello locale, regionale e nazionale. I negoziatori che si interfacciano con gli americani, riportano le domande delle autorità, siccome le autorità da consultare sono molte, il processo è lungo. È capitato più di qualche volta che certi punti dell'accordo già discussi venivano rimessi in discussione dai cinesi dopo settimane. Sarebbe importante scoprire chi sono le autorità e data la complessità istituzionale del governo, la relativa anonimità del profilo delle autorità cinesi e per la difficoltà nel ricordare i singoli nomi, si consiglia di tenere una "mappa" con i nomi delle persone e i ruoli che essi hanno;
- per evitare eventuali problemi futuri / conflitti, è previdente "mettere su carta" quanto più possibile, segnarsi ogni cosa che si decide;
- avere un orientamento a lungo termine è fondamentale quando si opera in Cina, tuttavia esistono opportunità di ottenere profitti nel breve periodo e queste andrebbero colte. Quasi metà delle imprese coinvolte nella ricerca hanno riportato di aver concluso delle vendite in Cina ancor prima di entrare nella fase formale delle negoziazioni, più di un terzo ha detto di aver venduto i primi prodotti durante le negoziazioni.

Le imprese che scelgono la Cina come mercato di sbocco hanno grandi aspettative, si attendono di recuperare i loro investimenti iniziali nell'arco di cinque anni. Circa due terzi delle imprese intervistate nel campione hanno riportato che hanno effettivamente raggiunto, se non addirittura superato, i loro obiettivi di performance grazie alle joint venture instaurate.

La proprietà nella maggior parte delle joint venture è divisa a metà tra i partner cinesi e americani. La legge cinese inizialmente richiedeva che la maggioranza della proprietà fosse nelle mani locali, ma ora le restrizioni sulla proprietà sono pressoché sparite.

Il problema che, invece, sembra pesare maggiormente per i cinesi è l'impatto della valuta estera nelle operazioni dell'impresa. Secondo la legge cinese sulle joint venture i flussi di cassa in entrata e in uscita con l'estero devono almeno pareggiare lungo l'arco di vita della joint venture, ad esempio un accordo di joint venture di dieci anni, deve mostrare nello studio di fattibilità un equilibrio o un surplus della valuta estera prima della fine del periodo. I cinesi

sono impazienti di usare la valuta estera per importare forniture e macchinari. Questa tendenza ha irrigidito i controlli nelle transazioni in uscita che vengono fatte con la moneta non locale. La valuta estera è consentita in uscita quando:

- una joint venture è in grado di provare nello studio di fattibilità un saldo positivo di valuta estera prima della fine dell'accordo;
- quando si deve pagare l'importazione di beni dall'estero; anche se si dà la precedenza ad utilizzare i sostituti locali, se possibile;
- quando si pagano gli impiegati esteri e quando si distribuiscono i dividendi al partner estero.

Le regole sull'utilizzo della valuta estera possono essere ristrette o allentate a seconda della politica cinese sulle riserve. Parecchie imprese statunitensi hanno detto che hanno riscontrato difficoltà su questa tematica, perché, mentre il loro obiettivo primario era far partire la joint venture nel mercato cinese, i partner cinesi erano già impazienti di esportare beni nei mercati esteri e avere un'entrata di dollari. Nella fase iniziale operativa, inevitabilmente, c'è un deficit iniziale di cambio. L'uso della valuta estera deve essere programmato e chiarito all'inizio della negoziazione. Se si presentano bilanci prospettici che evidenziano eccedenze positive di cambio in tempi rapidi, si ha più probabilità che i cinesi siano soddisfatti e che la trattativa vada avanti. In particolare, il partner cinese si aspetta che la controparte statunitense conferisca somme di denaro in dollari nella fase di investimento iniziale e i beni materiali necessari (macchinari, tecnologia), senza dover acquistarli dall'estero utilizzando la valuta americana.

Per quanto riguarda la gestione interna di una joint venture, in Cina qualsiasi cambiamento è difficile da implementare perché si ha paura di fallire e le conseguenze che derivano da uno sbaglio pesano molto di più rispetto a qualsiasi potenziale effetto positivo che viene da una innovazione. Altro ostacolo in Cina è che c'è poca comunicazione tra funzioni della stessa organizzazione, solo i vertici di ogni funzione si scambiano informazioni, mentre le relazioni tra i lavoratori che appartengono a dipartimenti diversi e i rispettivi manager sono scarse. Inoltre, c'è poca autonomia decisionale; i responsabili cinesi stanno di fatto implementando le decisioni prese dai loro superiori, non sono coinvolti nella pianificazione del budget, nelle decisioni sulle linee di prodotto, sui contratti di fornitura, sui canali distributivi o sulle politiche del personale. Non hanno dimestichezza con i bilanci. Questo modo di fare deriva dal fatto che in passato era lo Stato che determinava e assegnava gli input e gli output e dal fatto che le decisioni vengono prese in maniera collettiva, non c'è una persona che singolarmente si assume la responsabilità di una scelta. Soprattutto i manager cinesi più anziani, che hanno vissuto la Rivoluzione Culturale, sono più cauti, mentre già quelli più

giovani sono più ricettivi agli insegnamenti impartiti dagli americani. Spesso si cerca di mettere insieme i manager/responsabili cinesi ed americani in modo da uniformare la gestione delle *operation*.

Per quanto riguarda il mercato del lavoro e la produttività di un lavoratore in Cina, solitamente non vengono fatte differenze salariali tra i lavoratori più produttivi e quelli meno produttivi. Le imprese statunitensi, dalla loro esperienza, riportano che i lavoratori cinesi sono volenterosi di imparare, veloci ad apprendere e reagiscono positivamente agli incentivi. Circa metà delle imprese utilizzavano i bonus per premiare chi si dava da fare di più e il sistema era efficace. Il punto debole in Cina, sta nella mancanza di formazione, se si fornisse la giusta conoscenza, i lavoratori cinesi potrebbero essere molto più produttivi, anche perché un altro fattore che li frena è il clima autoritario e di sfiducia che tarpa le ali a qualsiasi tipo di iniziativa individuale. Uno degli obiettivi, quindi, della politica nazionale cinese, tramite le joint venture, è quello di formare i propri lavoratori. I manager americani avevano steso un piano preciso di formazione per gli impiegati locali nella joint venture. Alcune imprese cinesi proponevano di spedire alcuni lavoratori cinesi negli Stati Uniti per toccare con mano una realtà diversa, questo sorprese positivamente gli americani, infatti, la formazione è il primo veicolo per creare un'organizzazione efficiente ed orientata al profitto in Cina.

Per quanto riguarda l'acquisto di materiali e semilavorati ci sono dei vantaggi nel reperire le risorse in Cina, soprattutto è un modo per costruire buone relazioni con i fornitori, stimolare l'economia cinese ed evitare di utilizzare la moneta estera. Ma dall'altra parte, la qualità dei prodotti e i tempi di consegna non sono sempre ottimi. Gli standard di qualità che i partner stranieri richiedono, spesso eccedono quelli offerti dai fornitori cinesi. Quando, invece, la qualità delle risorse di un fornitore è buona, i suoi prodotti sono molto richiesti e i pezzi non sono sempre disponibili. Le consegne richiedono più tempo, anche perché il sistema infrastrutturale cinese non è sviluppato dappertutto. I manager americani, solitamente, fanno un "mix": i beni meno sofisticati vengono comprati in Cina, mentre i prodotti hi-tech, l'acciaio di alta qualità e altre risorse che non si trovano di qualità nel paese asiatico vengono importati. Quando Davidson ha condotto la ricerca, alla fine degli anni Ottanta, egli riporta che i responsabili acquisti in Cina riportavano le loro domande alle autorità locali che le segnalavano alle autorità centrali. Ogni anno le autorità si trovavano per determinare l'allocazione delle risorse, le quote di produzione e i programmi di consegna. Durante questi incontri ad ogni impresa venivano assegnati i fornitori e consumatori. E quello che veniva deciso non sempre rispondeva alle esigenze delle imprese.

In Cina non è mai stata forte l'enfasi sulla qualità dei prodotti/servizi resi ai clienti, il concetto di *customer service* fino a non tanto tempo fa non esisteva in Cina e tuttora non è molto

conosciuto e questo è una conseguenza dell'economia di mercato pianificata centralmente che non ha dato spazio alla sana competizione tra imprese che avrebbe dato la spinta per competere sul fronte del *customer service* per conquistare i consumatori. Anche su questo aspetto le imprese americane hanno dovuto lavorarci.

Con questo paragrafo concludo la panoramica dei modi che le imprese estere hanno per entrare in Cina per passare ad un altro argomento: la leadership occidentale in Cina; come ci si dovrebbe porre nel lavorare con questa popolazione, ricca della sua cultura e tradizioni.

3.4 Lo stile di leadership dei manager occidentali in Cina

Non è sempre facile per i manager esteri lavorare in un ambiente culturale diverso, sapere come approcciarsi con le persone e riuscire a trainarle.

Capire quale stile comunicativo e di leadership è più opportuno avere in un dato paese è importante perché:

- una buona gestione della comunicazione interculturale tra leader stranieri e lavoratori locali è uno dei fattori base che porta ad un management di successo. Ovvero, il leader che è in sintonia con i lavoratori, riesce a ridurre il tasso di rotazione degli impiegati, a motivarli, a creare un buon clima collaborativo all'interno dell'ambiente di lavoro;
- se si individua lo stile di leadership più efficace ed accettato in Cina, si può essere più professionali nel gestire i conflitti e le incomprensioni nel mondo di lavoro.

Cercheremo di capire l'influenza dei valori culturali cinesi sullo stile di leadership dei manager occidentali e come può articolarsi la comunicazione interculturale tra di essi e gli impiegati cinesi. Tra i tratti della cultura cinese, l'autore Ao (2016) sottolinea che in Cina c'è un alto livello di diseguaglianza di potere e rifiuto dell'incertezza. Solitamente ogni relazione duale è gerarchica: c'è una persona che è superiore e autoritaria e la persona che sta in un gradino inferiore, invece, accetta gli ordini senza discutere. Ci sono molte regole che cercano di prevenire ed evitare conseguenze negative che sorgono da eventi incerti e il fatto che spesso sono previste delle punizioni a chi sbaglia, disincentiva le persone a "buttarsi" ed essere creativi.

Una questione dibattuta è se esista uno stile di leadership universalmente condiviso, che si adatti a culture diverse o piuttosto se ogni contesto richieda un diverso modo di guidare le persone, a seconda dei valori culturali e della mentalità del popolo.

Ci sono diverse correnti di pensiero. C'è chi è a favore dell'universalità della leadership e chi, invece, ritiene che gli stili di leadership debbano essere adattati a seconda dell'ambiente culturale.

Ci sono molte definizioni riguardo alla leadership, ma ciò che è importante è l'interazione tra il leader, i follower e il contesto. Lo stile e il comportamento del leader accettato dalle persone in una cultura, potrebbe risultare inappropriato in un'altra cultura. È stato mostrato che la cultura ha un impatto sul processo di leadership, modifica l'immagine percepita del leader, i processi individuali e di gruppo.

Alcuni studiosi sostengono che la *transformational leadership* è un tipo di leadership che si adatta in diversi contesti culturali. Questo stile di management si compone di quattro dimensioni:

- 1) carisma: i leader fanno in modo che i *follower* li seguano e accettano i loro valori e principi;
- 2) motivazione ispiratrice: i leader sono capaci di trasmettere aspettative sui lavoratori e farli sentire partecipi nella buona riuscita dell'organizzazione;
- 3) stimolo intellettuale: i leader riescono a stimolare gli impiegati ad essere creativi;
- 4) considerazione individuale: i leader creano un ambiente a supporto per la crescita individuale degli impiegati, tenendo conto degli aspetti della personalità dell'individuo, i suoi bisogni, le capacità e i desideri.

Si pone l'accento sul processo attraverso cui il leader influenza i follower trasformando le loro attitudini, credenze e valori per tirar fuori il meglio di loro. A proposito dell'universalità di questo stile di leadership ci sono pareri contrastanti; alcuni a favore, altri, invece, contrari. Questi ultimi sostengono che lo stile di *transformational leadership* è più efficace in culture moderne, come quelle nei paesi occidentali e meno adatto in culture più conservative, come quella della Cina che si caratterizza per un'elevata distanza di potere gerarchico, per il conformismo, ecc. che impedirebbe lo sviluppo della *transformational leadership*.

Tuttavia, altri studiosi e cito Jung, Yammarino e Lee ritengono che questo stile di leadership sia più utile in una cultura collettivistica rispetto ad una individualistica. Sembra che sproni i *follower* a lavorare per obiettivi di gruppo invece che ai propri interessi, proprio come è nella ideologia collettivistica in Cina.

Una ricerca condotta da Ying Ao (2016) ha raccolto delle interviste semi-strutturate condotte a sei leader esteri che stavano lavorando in Cina da circa quattro anni in organizzazioni internazionali. Nello specifico, le persone coinvolte erano due presidi di due scuole internazionali nella città di Chengdu e quattro manager in una società internazionale di design nella città di Shenzheng.

Le domande riguardavano *in primis* lo stile comunicativo dei leader nella costruzione della relazione. La seconda parte chiedeva ai leader come assegnavano i compiti e prendevano le decisioni, se coinvolgevano i dipendenti e come essi reagivano. Le risposte servivano a capire

se la distanza di potere era ampia in quei contesti. La terza serie di domande era sullo stile di leadership utilizzato dagli occidentali: i presidi/manager dovevano definire il loro stile, in che modo riuscivano a trascinavano i follower.

Dall'analisi delle risposte fornite dai leader esteri, Ao (2016) individua cinque pratiche comuni che sono state adottate in risposta alla cultura e al pensiero cinese.

La prima è ottenere un accordo condiviso e responsabilizzare i *follower*. Rispetto alle organizzazioni statali cinesi, le organizzazioni internazionali sono più flessibili; data l'influenza culturale mista dei paesi orientali ed occidentali, ci sono vari concetti di management che circolano. Quando i supervisori stranieri lavorano con i subordinati locali, è importante che essi facciano capire il senso dei lavori attraverso la comunicazione. E anche se i lavoratori cinesi sono molto ligi nel rispettare l'autorità, i leader hanno enfatizzato nelle interviste che ottenere il *consensus* dai subordinati locali è un fattore cruciale per stabilire il rispetto reciproco. Anche se i leader esteri sanno che i cinesi obbediscono agli ordini, mostrano rispetto verso i loro superiori e non esprimono mai il loro dissenso pubblicamente; questi dirigenti non hanno sfruttato quest'accettazione del divario del potere a loro vantaggio, ma hanno comunque cercato di creare un'atmosfera in cui i cinesi potessero sentirsi legittimati a parlare e coinvolti nella scelta di obiettivi comuni. L'intento era quello di creare piani condivisi, di costruire fiducia reciproca e orientare tutto il team verso un'unica direzione. È importante affiancare alla leadership la responsabilizzazione che i leader occidentali devono cercare di trasferire ai loro *follower*. È difficile per i cinesi accettare questo "potere", perché loro sono cresciuti con la mentalità di essere sotto gli ordini di qualcun'altro. Per riuscire a legittimare i lavoratori cinesi, bisogna seguirli e guidarli passo, passo. È utile delegare i compiti per far capire loro che hanno la responsabilità di quel lavoro. La seconda attenzione che i leader occidentali hanno avuto è quella di incoraggiare i dipendenti cinesi a rischiare ed innovare.

In generale, la creatività e lo spirito d'iniziativa è una *soft skill* apprezzata dalle imprese occidentali, soprattutto da quelle che hanno una forte spinta all'innovazione. I cinesi, invece, sono restii nel provare nuove idee/strategie, per la paura di sbagliare e alla fine non innovano. Per superare questo ostacolo è necessario motivare i lavoratori cinesi ad uscire dagli schemi ed essere creativi. Per spronarli i leader esteri propongono nuovi progetti ed attività, assegnano compiti diversi. Questi stimoli, però potrebbero non essere sufficienti, perché culturalmente la popolazione cinese rifiuta l'incertezza e teme la punizione. I leader hanno dovuto far capire dall'inizio che un risultato negativo non è colpa loro e che non ci saranno punizioni o penalità per aver cercato di implementare una soluzione diversa, anche se essa non è andata a buon fine. Successivamente, i dirigenti davano soddisfazione agli impiegati

che erano stati creativi. Stimolare i lavoratori e dar loro un senso di soddisfazione personale può appassionarli e questo tipo di *feedback* incoraggia le persone a pensare con la propria testa e ad uscire dal conservativismo.

La terza pratica comune di questi leader è stata quella di ottenere fiducia dai follower cinesi. Non importa in che organizzazione o paese ci si trovi, la fiducia è un fattore indispensabile per lavorare bene insieme in qualsiasi contesto. Rispetto agli occidentali, i cinesi sono relativamente più cauti a riporre fiducia in persone con cui non hanno una relazione stretta, perché all'interno dell'ideologia collettivistica i cinesi tendono a trattare gli "stranieri" come persone meno significative e meno di valore (Ao, 2016). I cinesi non si fidano fino a quando non vedono i fatti a riprova delle parole dette dalle persone. Siccome nel mondo del business, i ritmi sono incalzanti, il tempo per investire nelle relazioni, nel costruire la fiducia è poco; un modo che i leader hanno per conquistarsi la fiducia dei follower velocemente è mostrarsi professionali e capaci di essere di esempio per gli altri. I dipendenti cinesi si rendono conto quando un leader è capace, ha le competenze per dirigere e quindi si fidano sulla base delle capacità che dimostrano di avere, non sulle interazioni sociali.

Un altro modo che i leader occidentali hanno per far sì che i dipendenti cinesi si fidino di loro è raccontare di sé, delle loro esperienze lavorative precedenti, rispondere apertamente alle domande di curiosità. Tutti i sei dirigenti intervistati hanno detto di aver notato la differenza tra occidente dove il business prevale su tutto, mentre in Cina le relazioni personali vengono prima del lavoro.

Il quarto comportamento comune è stato trascinare i *follower* con un approccio premuroso.

I leader occidentali dovevano mostrare di interessarsi alle vicende, anche personali, dei dipendenti. Solitamente il popolo cinese non esterna il proprio pensiero e stato d'animo, i leader esteri dovevano cercare di non essere diretti nella comunicazione, ma ascoltare e osservare gli atteggiamenti dei lavoratori per intuire se c'era qualcosa che non andava ed essere sensibili. Per premiare o fare i complimenti ad un lavoratore, i leader dovevano ricordarsi di non farlo pubblicamente per non mettere in imbarazzo la persona (generalmente i cinesi non amano mettersi in mostra), ma farlo privatamente.

Ultima pratica che vediamo, caratterizzante lo stile di leadership dei sei dirigenti intervistati, è quella di gestire i conflitti in maniera pacifica e gentile. Dato che mantenere l'armonia è un principio cardine nella cultura cinese, la maggior parte dei leader stranieri nelle interviste hanno detto che preferivano essere non scontroso e gestire i conflitti in modo "*soft*", piuttosto che essere aggressivi e competitivi, ciò che di norma fanno in occidente. È meglio trovare dei compromessi e risolvere pacificamente il conflitto.

I cinque comportamenti messi in luce dai leader occidentali in questa ricerca presentano aspetti in comune con le caratteristiche della *transformational leadership*. Essere dei leader umani, considerare le necessità di ogni singolo dipendente, risolvere i conflitti in maniera pacifica sono atteggiamenti coerenti con la dimensione della “considerazione individuale” della *transformational leadership*, ovvero quando i leader creano un’atmosfera positiva di crescita dei propri *follower* tenendo in considerazione i desideri e le necessità di ognuno. Il fatto di motivare gli impiegati ad essere creativi proponendo nuovi progetti è coerente con l’aspetto “stimolo intellettuale” della *transformational leadership*. Altro atteggiamento dei leader è quello di essere di esempio per i follower, mostrarsi professionali e capaci, in modo tale che i dipendenti si fidino e lo seguano; questo è in linea con la sfaccettatura “carisma” della *transformational leadership*. E infine il legittimare i lavoratori, coinvolgerli nelle decisioni e nell’individuazione di obiettivi comuni è coerente con la dimensione della “motivazione ispiratrice”.

Da questa ricerca l’autore ha visto come i sei leader abbiano adottato dei comportamenti simili per guidare le persone nel nuovo contesto interculturale che assomigliano alle dimensioni della *transformational leadership*, concludendo quindi che questo stile di leadership sembra essere efficace nel contesto cinese perché non tocca solo aspetti razionali, ma anche emotivi. Il leader è in grado di trascinare i *follower* perché li conquista anche a livello umano e di valori.

4. Il ruolo del *guanxi* nei casi di successo ed insuccesso di imprese estere in Cina

In questo ultimo capitolo prendo in esame due imprese estere che operano o hanno operato in Cina: De' Longhi e Groupon.

De' Longhi è un'impresa italiana che opera nel settore della climatizzazione e del riscaldamento e nell'ambito degli elettrodomestici per la casa: dalle macchine da caffè, agli utensili da cucina, dai ferri da stiro agli accessori per aspirapolveri. Il gruppo ha aperto la prima filiale estera a New York nel 1985. Nel corso del tempo ha acquisito i marchi Kenwood (azienda inglese che produce piccoli elettrodomestici per la cucina), Ariete (brand italiano, inglobato precedentemente da Kenwood, che produce elettrodomestici per la cucina e la pulizia della casa), Braun (marchio tedesco di elettrodomestici) ed Eversys (marca svizzera specializzato nella realizzazione di macchine da caffè professionali, super automatizzate) e ha stretto una partnership con Nespresso. Nel 2004 De Longhi è entrata ufficialmente nel mercato cinese tramite una joint venture con una multinazionale cinese e da lì sono nate ulteriori collaborazioni con i partner cinesi che hanno permesso al gruppo di crescere e aumentare la propria forza vendita.

Groupon, invece, è un'impresa statunitense che opera nel settore dei gruppi di acquisto e che permette ai consumatori iscritti, di accedere ad offerte giornaliere di buoni sconto utilizzabili presso le aziende. Sostanzialmente, si presenta come un sito web. Groupon tratta con i venditori che offrono beni e servizi, creando delle offerte con un certo livello di sconto per un volume determinato: l'offerta si conferma nel momento in cui viene raggiunto il numero di acquirenti concordato, entro il tempo prestabilito²⁵.

Il sito Groupon è presente negli Stati Uniti d'America, in molti paesi europei, in Australia, Nuova Zelanda e Giappone. Groupon è entrato nel mercato cinese nel 2011, ma la sua vicenda non è stata florida come nel caso di De' Longhi, tant'è che nel 2014 ha dovuto uscire da quel mercato.

L'obiettivo di quest'ultimo capitolo è quello di cercare di capire il ruolo del *guanxi* nel caso di successo e insuccesso delle due imprese appena descritte, se l'aver stretto dei *guanxi* con gli attori locali sia stato determinante nella riuscita dell'impresa. Per rispondere a questa domanda mi sono basata sulla lettura di articoli in riviste economiche che raccontavano gli step che le imprese estere hanno compiuto per entrare in Cina, le nuove collaborazioni sorte nel caso di De Longhi o gli sbagli commessi nel caso di Groupon. Alla luce della letteratura scientifica studiata finora, ho estrapolato delle mie considerazioni a proposito del *guanxi*.

25 <https://it.wikipedia.org/wiki/Groupon>

4.1 De' Longhi

De' Longhi ha scelto di entrare nel mercato cinese tramite una joint venture con una multinazionale cinese dell'elettronica che si chiama Tcl Corporation, azienda leader nel proprio settore per la produzione dei condizionatori e deumidificatori. Questa collaborazione è stata annunciata nel 2004 e a quel tempo il gruppo De' Longhi disponeva già di cinque filiali in Medio Oriente tra Cina, Hong Kong, Singapore, Malesia e Giappone. De' Longhi ha preferito investire su fabbriche proprie e in Cina vendeva già radiatori ad olio, impianti di refrigerazione e piccoli elettrodomestici. L'obiettivo della joint venture era quello di dare maggiore solidità e stabilità organizzativa alla loro presenza nell'area asiatica. Con quel contratto, il gruppo De' Longhi intendeva sviluppare la produzione in Cina e finalizzarla al mercato cinese. Per fare ciò, si divideva i compiti con la controparte Tcl Corporation: a De' Longhi spettava lo sviluppo della tecnologia e la gestione della funzione marketing, mentre Tcl si prese l'incarico di occuparsi dell'approvvigionamento delle materie prime e della distribuzione, essendo già inserita nel tessuto economico cinese e avendo una rete commerciale che copriva gran parte della Cina e del Far East.

Dall'unione delle due imprese è sorto uno stabilimento nella regione del Guangdong, nella Cina sudorientale, per la realizzazione dei condizionatori mobili e deumidificatori venduti sotto il marchio De' Longhi in tutti i mercati internazionali, ad eccezione del mercato cinese e del Far East, dove i prodotti venivano distribuiti sotto il marchio Tcl. L'investimento della joint venture è stato di 12,5 milioni di dollari ripartiti egualmente tra Tcl e De' Longhi. De' Longhi, inizialmente, ha delocalizzato la produzione di condizionatori e deumidificatori e poi ha trasferito anche gli altri marchi acquisiti nel frattempo, gli elettrodomestici Kenwood, gli articoli da cucina Braun, le macchine da caffè conquistando quota di mercato.

Questa joint venture ha permesso di ripartire i costi tra i due partner, vantaggio che scaturisce tipicamente da questo genere di accordo e ha reso possibile che ogni parte si focalizzasse nelle aree in cui era più forte: De' Longhi si è concentrata nella funzione R&D e marketing e Tcl Corporation nella rete di approvvigionamento e distribuzione con i partner commerciali del luogo.

Ritengo che alla base del buon esito di questa collaborazione, De' Longhi abbia messo in campo le giuste competenze relazionali per far nascere un *guanxi* con i rispettivi manager di Tcl Corporation. Ho notato che il *managing director* di De' Longhi China è una persona cinese, Zong Yanping, il *regional project leader of business transformation* è una donna cinese, Wang Yi. Ciò significa che il gruppo italiano è riuscito ad integrare persone cinesi all'interno del proprio organico e ad inserirle in ruoli strategici e di rappresentanza,

favorendo, quindi la comunicazione con gli stakeholder locali. Abbiamo visto nei capitoli precedenti, come l'aver dei lavoratori cinesi che portano con loro i propri *guanxi* partner sia di aiuto per l'impresa, soprattutto se estera. Essi sono una risorsa importante perché permettono all'azienda di allacciarsi ai rapporti e stringere collaborazioni. Inoltre, già Tcl Corporation aveva il suo *guanxi* network e questo ha facilitato la strada per De' Longhi nella ricerca dell'approvvigionamento delle risorse e dei canali di distribuzione.

Inoltre, avere dei manager cinesi, porta ad avere una maggiore comprensione del contesto istituzionale e politico e dei trend dei consumatori. I piccoli elettrodomestici per la casa De' Longhi sono piaciuti ai consumatori cinesi, tant'è che alcune abitudini occidentali sono entrate nella vita quotidiana dei cinesi, come, ad esempio, la tradizione tipica italiana del caffè, ma anche alcuni influssi culinari occidentali.

De' Longhi ha partecipato alla prima esposizione internazionale delle importazioni in Cina nel 2018 (China International Import Expo) e questo è stato un evento che ha dato visibilità al marchio italiano e a quelli acquisiti ed è stata inoltre un'occasione per stringere partnership con ulteriori attori locali, attivi nei canali di sbocco delle vendite online e offline: Alibaba e JD.com. Il gruppo De' Longhi ha stretto una collaborazione con Alibaba, multinazionale cinese attiva nel commercio in Internet, per vendere i propri prodotti, macchine da caffè ed elettrodomestici casalinghi, tramite la piattaforma elettronica Tmall. Con JD.com De' Longhi ha firmato un contratto per stabilire un *flagship store* ufficiale all'estero. Un *flagship store* è un negozio che presenta in maniera originale i propri prodotti, in grado di attirare l'attenzione e incuriosire i consumatori. Le persone, passando per la strada, rimangono colpiti dall'architettura della struttura, dalle vetrine ed entrano per conoscere il prodotto e il brand. Questi negozi sono solitamente collocati nelle città più importanti dei paesi e hanno l'obiettivo di rafforzare l'immagine del marchio e la sua conoscibilità. Essi contengono le ultime versioni dei prodotti o le edizioni limitate.

De' Longhi è riuscita, così, ad aprirsi diversi canali di sbocco grazie alle partnership con i più importanti interlocutori del commercio elettronico in Cina. Come curiosità, il prodotto che ha colpito maggiormente durante l'ultima China International Import Expo è stata la macchina del caffè totalmente automatica, in grado di produrre bevande sia calde che fredde premendo nel display della macchina, oppure direttamente dal cellulare, tramite un'applicazione.

Io ritengo che il successo di De' Longhi nel mercato cinese sia dovuto, oltre alla validità e alla qualità dei prodotti e servizi che offre - che hanno successo in tanti altri mercati - anche ad alcuni elementi riconducibili all'importanza delle relazioni in Cina, che riassumo qui di seguito:

- la joint venture con il partner cinese Tcl Corporation e la conseguente acquisizione del *guanxi network* della controparte cinese;
- l'aver messo ai vertici della direzione e rappresentanza di De' Longhi *China* manager cinesi che hanno favorito la comunicazione con gli stakeholder e la comprensione dei trend di mercato;
- l'aver colto le opportunità di interazioni *face-to-face* con gli altri business partner e con i consumatori, ne è l'esempio la partecipazione alle esposizioni e fiere.

4.2 Groupon

Il mercato cinese delle vendite online è il primo al mondo per numero di consumatori. Quando nel 2010 Groupon stava pensando di entrare nel colosso asiatico, gli analisti prospettavano ampi tassi di crescita per le vendite online e fu così che il gruppo decise di cavalcare l'onda e sbarcare in Cina nel 2011, con una joint venture con Tencent.

Groupon investì 8,6 milioni di dollari per il 40% della nascente joint venture, a cui venne dato il nome Gaopeng. Nel finanziamento della joint venture partecipò anche il fondo di private equity, Yungfeng Capital, in cui uno dei fondatori è Jack Ma, presidente del gruppo Alibaba.

L'obiettivo iniziale della joint venture era quello di servire Pechino e Shanghai e poi allargarsi in altre metropoli.

Il problema fu che, ancora prima che Gaopeng cominciasse ad operare, scoppiarono delle tensioni tra Groupon e Tencent. Il direttore di marketing di Groupon dette le dimissioni prima che la joint venture fosse finalizzata. Inoltre, in occasione del Super Bowl XLV nel 2011, ovvero durante la finale del campionato della National Football League²⁶, Groupon USA trasmise uno spot pubblicitario che includeva il Tibet. Nella pubblicità, Groupon affermava che la cultura tibetana è a rischio di scomparire, ma che almeno gli americani possono ancora godersi un pasto scontato nei ristoranti tibetani locali attraverso Groupon. Questo spot, con cui l'impresa statunitense credeva di essere divertente, non fu ben visto dall'opinione pubblica. A causa della sensibilità del tema del Tibet in Cina, Groupon, non solo ha offeso il proprio partner Tencent, ma ha anche dato un'immagine negativa di sé. Non è la prima volta che a causa di campagna pubblicitaria un'impresa fa scandalo, ma poi impara la lezione e cerca di recuperare la reputazione. In questo caso, però, Groupon era in una fase cruciale dell'istaurazione del rapporto commerciale con Tencent. Sappiamo che specialmente in Cina un buon affare è condizionato dalle relazioni che si sono strette prima con il proprio business partner. Se si ha un buon *guanxi* con la controparte, il tutto è avvantaggiato; c'è fiducia tra i

26 https://it.wikipedia.org/wiki/Super_Bowl_XLV

soggetti e si crea quel rapporto di collaborazione e reciprocità indispensabile per la riuscita del progetto comune. Probabilmente Groupon, con quello spot pubblicitario ha compromesso la sua reputazione e non è riuscito ad instaurare un *guanxi* di fiducia con il partner cinese. Tencent, infatti, non collaborò con Groupon per alimentare questo sito di gruppi di acquisto, ma si interessò a gestire la propria divisione di gruppi di acquisto, QQ Group Buy, che aveva una dimensione maggiore di Gaopeng.

Un ulteriore sbaglio che costò a Groupon fu la gestione del personale, ovvero la strategia di partenza che utilizzò per assumere i lavoratori cinesi. Groupon fece come aveva fatto in altri paesi: prometteva salari elevati ai dipendenti cinesi e sperava così di assumere i migliori lavoratori. Il problema, in Cina, fu la risposta dei competitor: essi, vedendo ciò che stava facendo Groupon, annunciarono che qualsiasi dipendente che avrebbe lasciato Groupon non sarebbe stato assunto da nessun'altra impresa del settore. Questa sorta di "minaccia" funzionò come deterrente per i lavoratori cinesi. Fu così che Groupon impiegò nei propri uffici per la maggior parte impiegati americani che non parlavano la lingua cinese. I manager occidentali, espatriati in Cina, non hanno saputo relazionarsi con i manager di Tencent perché non avevano distinto la diversa mentalità e cultura e non avevano, di conseguenza, adeguato il loro modo di porsi²⁷. Solo due membri del team di senior manager erano asiatici, di cui uno originario della Cina. Visto che il business model di Groupon si basa sul vendere offerte di beni e servizi locali ai consumatori cinesi, il gruppo necessitava ambientarsi nel tessuto locale e instaurare relazioni con i venditori per contrattare le offerte e con i consumatori per capire i loro interessi. Il problema fu che, assumendo uno staff di lavoratori stranieri, Groupon fu sempre percepita dai cinesi come un'impresa americana. Il gruppo, quindi, non è riuscito ad approcciarsi da un punto di vista sociale alle persone e far sentire i consumatori parte della cultura aziendale, aspetto che invece, era riuscito ad ottenere negli Stati Uniti e negli altri paesi.

Un altro sbaglio che commise Groupon, ma non solo (infatti, sono diverse le imprese di Internet estere che sbagliarono in ciò, quando vennero in Cina) è stata la replicazione tale e quale del business model internazionale in Cina (Li, 2019). Ovvero grandi colossi di Internet, come Google, eBay, Groupon hanno imposto la loro piattaforma tecnologica e il proprio business model in Cina, senza portare modifiche perché nel resto dei paesi quell'impostazione funzionava. Non hanno tenuto conto delle differenze culturali ed economiche in questo paese.

Per esempio, una delle differenze rilevate tra i business model delle imprese americane e cinesi che contrattano offerte con i venditori, sono i margini. Groupon proponeva ai venditori

²⁷ <https://medium.com/datadriveninvestor/a-case-study-on-international-expansion-groupons-cultural-mistake-in-china-f0ca8ccd7f32>

cinesi una divisione del profitto al 50%, ripartizione che era solita avere negli altri paesi, ma in Cina i margini di guadagno vengono normalmente ripartiti tra il 10% e il 90% a favore del venditore perché c'è una forte competizione e i venditori hanno un elevato potere contrattuale. Un altro aspetto riguardo le differenze culturali è stato il modo di condurre il marketing e la pubblicità. Fa sempre parte del business model di Groupon l'obiettivo di pubblicizzare e far conoscere le aziende di cui si propongono i coupon, alle persone. Per fare ciò, il gruppo statunitense inviò e-mail di massa, anche se consapevole che la popolazione cinese raramente legge quelle email. Questo modo di interagire e far conoscere le imprese, infatti, non è stato efficace e non ha permesso all'impresa di guadagnare una quota di mercato, rispetto ai competitor. C'è da dire, inoltre, che il target originario di Groupon, negli Stati Uniti, erano le donne giovani, istruite che avevano tempo e denaro da spendere in prodotti e servizi. In Cina le offerte che i manager occidentali erano riusciti a creare con i venditori locali riguardavano coupon da spendere in *top restaurant*. La clientela interessata erano soprattutto i colletti bianchi, uomini che lavoravano in ufficio e che per la pausa pranzo erano soliti recarsi nei grandi centri commerciali, categoria che secondo un manager di Groupon era residuale (Li, 2019).

Nel gennaio 2012, Gaopeng deteneva una quota di mercato stimata del 2,1%, dopo tredici concorrenti. Nel giugno 2012, nemmeno 18 mesi dopo l'inizio delle sue operazioni, Gaopeng si è fusa con la rivale FTuan, un altro sito web cinese di affari giornalieri che deteneva il 5,1% del mercato, posizionandosi al settimo posto. FTuan venne sostenuta anche da Tencent. Infine, nel 2014 Groupon abbandonò il mercato cinese.

Alla luce di questo secondo esempio, riporto alcune mie considerazioni:

- penso che il non aver instaurato un buon *guanxi* con Tencent abbia penalizzato l'intesa tra i due partner della joint venture: anche se l'accordo è stato raggiunto ed è nata Gaopeng, non si è instaurato un rapporto di collaborazione tra i due partner;
- la mancata integrazione di manodopera locale con quella estera ha reso difficile costruire un *guanxi* network con i venditori e il modo di approcciarsi con i consumatori non è stato efficace. Probabilmente se Groupon avesse assunto dei manager cinesi e avesse dato loro spazio per creare rapporti con i venditori per contrattare le offerte da un lato, e avesse ascoltato i suggerimenti su come attirare i consumatori, capire i loro bisogni e renderli partecipi, la proposta sarebbe stata diversa e più coinvolgente. I manager occidentali non hanno avuto la giusta sensibilità e il giusto approccio nell'interfacciarsi con gli stakeholder locali.

4.3 Considerazioni finali

Questi due esempi mi fanno trarre delle considerazioni a supporto di quanto visto finora a proposito dell'importanza del *guanxi* nel mondo del business in Cina. I rapporti interpersonali contano negli affari e con ciò non mi riferisco solo al rapporto di lavoro finalizzato alla conclusione dell'accordo - questo è quello che siamo abituati a vedere nel mondo occidentale: ognuno pensa a soddisfare il proprio interesse economico e nulla di più - ma intendo un rapporto che va oltre la sfera lavorativa, che è basato sulla fiducia e sul fatto che si può contare sulla reciprocità dei favori, perché sono queste le norme sociali che caratterizzano il *guanxi*. Avere un *guanxi* con un'altra persona significa avere un legame a lungo termine che non si esaurisce con l'affare raggiunto. Dato il contesto politico-economico incerto della Cina, data la diversità di cultura, mentalità e lingua per un'impresa estera avere dei partner con cui stringere un *guanxi* può fare la differenza, soprattutto se non si conosce l'ambiente e il mercato.

Un altro valore aggiunto per le imprese estere è assumere persone cinesi all'interno della propria impresa e inserire dei manager locali, come figure di rappresentanza per gestire le *public relations* e i rapporti con gli stakeholder nel contesto locale. I cinesi si fidano maggiormente e percepiscono meno il fatto che l'impresa sia estera. Nei casi visti De' Longhi ha trovato l'approccio giusto fin dall'inizio con il business partner cinese e con il passare degli anni ha allargato il proprio network riuscendo ad integrarsi bene nel mercato. Groupon, invece, non ha modificato il proprio business model e ha sottovalutato le differenze culturali che ci sono tra il modo di operare in occidente e quello in Cina, non riuscendo a stringere *guanxi* con gli attori locali circostanti.

Conclusioni

Abbiamo visto come in Cina, la mancanza di un apparato normativo sviluppato e un sistema di istituzioni formato, abbia generato un clima di incertezza e la mancanza di un *framework* in grado di stabilire i limiti entro cui l'attività economica si potesse muovere. Ciò che condizionava l'agire delle imprese era il tipo di impresa stessa, se pubblica o privata o estera e dove essa operava, se in una zona economica speciale oppure su una regione interna. A seconda del contesto e del tipo di proprietà dell'impresa, gli imprenditori e manager avevano più o meno bisogno di stringere relazioni B2B (*business to business*) e B2G (*business to government*). Questo perché il processo di transizione verso un'economia di mercato non è stato uniforme in tutto il paese e le risorse non erano ancora del tutto svincolate dall'autorità statale. Per sopravvivere in questo clima di incertezza e per generare buffer di risorse, le imprese collaboravano creando rapporti reciproci, basati appunto sul *guanxi*.

Quando la Cina si è aperta ai mercati internazionali e le imprese estere hanno cominciato a venire in Cina, i cinesi hanno cominciato ad interfacciarsi con un altro sistema di governance degli accordi commerciali: il contratto.

Tra tutte le relazioni, le imprese stabiliscono una gerarchia di importanza, i legami fondamentali sono quelli con i business partner che detengono il controllo sulle risorse cruciali. Siccome coltivare un *guanxi* genera delle obbligazioni, il dover contraccambiare i favori, fa parte della strategia di un'impresa, scegliere quali sono i partner a cui dare una priorità.

Abbiamo visto i benefici del *guanxi*: avere dei buoni *guanxi* con i consumatori porta ad accrescere la loro lealtà verso il prodotto dell'azienda, avere dei *guanxi* con i fornitori, aumenta la probabilità che le risorse vengano consegnate con puntualità, stringere dei *guanxi* con i politici/funzionari dello stato aiuta a semplificare iter burocratici ed amministrativi, talvolta porta alla risoluzione di problemi, al ricevere l'autorizzazione per compiere certe operazioni, eccetera e avere dei *guanxi* con i competitor permette di creare una collaborazione tra imprese mitigando i costi competitivi e il rischio operativo.

Ciò nonostante, non si può affermare che avere buone relazioni porti un'impresa ad avere successo in Cina, a prescindere della sua bravura ed efficienza. Avere i *guanxi* con le giuste persone è una risorsa strategica per l'impresa, sicuramente è un fattore che contribuisce alla performance dell'impresa, ma non è sufficiente. L'azienda deve offrire prodotti o servizi di valore e qualità per i consumatori per mantenere la propria posizione nel mercato, soprattutto da quando la Cina ha aperto i propri confini e la competizione con i prodotti esteri si è fatta maggiore.

Far parte di un *guanxi network* funziona come deterrente per i comportamenti opportunistici, perché se una persona cinese non ricambia un favore o rovina un *guanxi* con un soggetto, perde *mianzi* (reputazione) non solo con quella persona, ma anche di fronte a tutti gli altri nodi del network, compromettendo il resto dei legami. Per rendere il *guanxi* una risorsa di valore dell'impresa è utile creare momenti di socializzazione e condivisione delle conoscenze che i lavoratori hanno, per fare in modo che i rapporti si intreccino e che se una persona va via dall'azienda, non si porti via i contatti *guanxi* che aveva instaurato.

Infine, abbiamo visto come le imprese estere che decidono di venire a fare affari in Cina, devono capire che questo è un paese in cui la buona riuscita di un accordo commerciale è condizionato dal rapporto interpersonale che si è instaurato con il partner, che il processo di negoziazione richiede, solitamente, più tempo rispetto a quanto accade in occidente e può modificarsi lungo il percorso. È preferibile che i manager e lavoratori espatriati siano informati sull'importanza del *guanxi* e sulle differenze culturali di questo popolo, perché sbagliare modo di approcciarsi porta ad una maggiore difficoltà nello stringere relazioni e, di conseguenza, nell'inserimento ed integrazione nel nuovo mercato.

Soprattutto per i manager, la leadership e il modo con cui solitamente gestiscono le relazioni e i problemi quotidiani in occidente, ha bisogno di essere cambiato per adattarsi al contesto e alla differente mentalità dei lavoratori. Per i cinesi i valori importanti sono l'armonia delle relazioni, la gerarchia, il rispetto verso il proprio superiore, il rifiuto dell'incertezza, la responsabilità dello sbaglio, la lealtà e collaborazione che porta loro ad essere dei lavoratori molto tenaci, ma con scarsa autonomia decisionale e avversi al rischio. C'è bisogno, quindi, di uno stile di leadership più "soft", incoraggiante e di apertura.

Alla luce dei due esempi visti, ritengo che riuscire a stringere dei *guanxi* con le persone giuste in Cina, possa fare la differenza. Nella strategia di delocalizzazione si dovrebbe tener presente delle differenze culturali e specificatamente in Cina, mettere in conto la ricerca dei partner strategici che possono fare da ponte per ulteriori contatti e che facilitano l'inserimento dell'impresa estera nel nuovo contesto e l'impegno a stringere questo tipo di legame *guanxi*.

Questa tesi mi ha permesso di studiare il fenomeno *guanxi* in Cina, capire che alla fine, il modo di fare business in ogni mercato è influenzato anche dai tratti storico-culturali del paese e quando si sceglie di entrare in un nuovo contesto si deve tener a mente questa diversità. Stringere i rapporti con le persone e imprese strategiche del luogo facilita l'ingresso dell'impresa in qualsiasi nuovo mercato, ma specialmente in Cina dove c'è una tradizione più profonda per le relazioni interpersonali.

Questo valore dell'importanza dei legami personali così forte nella cultura cinese, preso nei suoi aspetti positivi, probabilmente, renderebbe più umani e meno opportunistici anche i

rapporti nel mondo degli affari in Occidente. Personalmente, ritengo che nel nostro mondo del business, le persone sono concentrate sugli interessi economici, prese dalla frenesia di concludere gli accordi commerciali e portarsi a casa la “fetta più grande della torta”, mentre l’aspetto umano-relazionale viene trascurato; ma questo è solo un mio personale pensiero.

Riferimenti bibliografici e sitografia

- Ao, Y., 2016. The impact of cross-cultural communication on foreign managers' leadership style in China-based international organization. *Open Journal of Social Sciences*, 4, 99-118.
- Ao, Y., 2016. The impact of cross-cultural communication on foreign managers' leadership style in China-based international organization. *Open Journal of Social Sciences*, 4, 99-118.
- Burt, R., S., Burzynska, K., 2017. Chinese entrepreneurs, social networks and guanxi. *Management and Organization Review*, 13:2, 221-260.
- Burt, R., S., Oppen, S., 2017. Early network events in the later success of Chinese Entrepreneurs. *Management and Organization Review*, 13:3, 497-537.
- Chen X., Chen C., Huang S., 2010. *Chinese guanxi. An integrative Review and new directions for future research*. *Management and Organization Review*, 9, 167-207.
- Chen Xiao-Ping e Chen Chao C., 2004. On the intricacies of the Chinese *Guanxi*: a process model of guanxi development. *Asia Pacific Journal of Management*, 21, 205-324.
- Corcione Elsa, 2016. *Guanxi. Uso delle relazioni interpersonali da parte delle imprese estere in Cina*. Tesi di Laurea Magistrale in Lingue e Istituzioni Economiche e Giuridiche dell'Asia e dell'Africa Mediterranea. Università Ca' Foscari Venezia, 1-69.
- Davidson, W., H., 1987. Creating and managing joint ventures in China. *California Management Review*. Vol. XXIX, n.4, p. 77-94.
- Davidson, W., H., 1987. Creating and managing joint ventures in China. *California Management Review*. Vol. XXIX, n.4, p. 77-94.
- EU SME Centre, 2020. *Ways to enter the Chinese market*. Disponibile su www.eusmecentre.org.cn.
- EU SME Centre, 2020. *Ways to enter the Chinese market*. Disponibile su www.eusmecentre.org.cn.
- Fan Y., 2002. Questioning guanxi: definition, classification and implications. *International Business Review*, 11, 543-561.
- Guo, C., Miller, J., K., 2010. Guanxi dynamics and entrepreneurial firm creation and development in China. *Management and Organization Review*. 6:2, 267-291.
- Guthrie Douglas, 1998. The declining significance of *guanxi* in China's economic transition. *The China Quarterly*, n.154, 254-282.

- Hofstede, G., 1993. Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Executive*, Vol.7, n.1, 81-94.
- ITA, 2019. *Fare affari in Cina*. Ministero dello Sviluppo Economico, Italian Trade Agency, p.1-118.
- ITA, 2019. *Fare affari in Cina*. Ministero dello Sviluppo Economico, Italian Trade Agency, p.1-118.
- Law, K., S., *et al.*, 2000. Effect of supervisor-subordinate guanxi on supervisory decisions in China: an empirical investigation. *International Journal of Human Resource Management*, 11:4, 751-765.
- Li, et al., 2010. Where do social ties come from: institutional framework and governmental tie distribution among Chinese managers. *Management and Organization Review*, 7:1, 97-124.
- Lindsay, C., P., Dempsey, B., I., 1983. Ten painfully learned lessons about working in China: the insights of two American behavioral scientists. *The Journal of Applied Behavioral Science*. Vol. 19, n.3, p. 265-276.
- Lindsay, C., P., Dempsey, B., I., 1983. Ten painfully learned lessons about working in China: the insights of two American behavioral scientists. *The Journal of Applied Behavioral Science*. Vol. 19, n.3, p. 265-276.
- Martisons, M., G., Davison, R., M., 2007. Strategic decision making and support systems: comparing American, Japanese and Chinese management. *Decision Support Systems*, 43, 248-300.
- Mitchell R.K., Su C., Sirgy M. J., 2007. Enabling Guanxi Management in China: A Hierarchical Stakeholder Model of Effective Guanxi. *Journal of Business Ethics*, 71, 301-319.
- Park S. H., Luo Y., 2001. Guanxi and organizational dynamics: organizational networking in Chinese firms. *Strategic Management Journal*, 22, 455-477.
- Pei Liu, 2012. *Analyse réseaux dans une perspective interculturelle : le guanxi en Chine*. Tesi di dottorato, Sciences de l'information et de la communication, Université de Toulon.
- Peng M. W., Luo Y., 2000. Managerial ties and firm performance in a transition economy: the nature of a micro-macro link. *The Academy of Management Journal*, vol. 43, n.3, 486-501.
- Pradier, P., 2020. Cos'è la licenza ICP (ICP License) e come ottenerla. *New Horizons*. February 11, 2020. <https://nhglobalpartners.com/it/cosa-e-licenza-icp-license>.

- Pradier, P., 2020. Cos'è la licenza ICP (ICP License) e come ottenerla. *New Horizons*. February 11, 2020. <https://nhglobalpartners.com/it/cosa-e-licenza-icp-license>.
- Ruiz, M. L., 2001. *Stato o mercato? Intervento pubblico e architettura dei mercati*. In Università di Pavia, XIII Conferenza, 5-6 ottobre 2001, pubblicazione internet realizzata con contributo della Compagnia di San Paolo, p. 1-27.
- Standifird, S., S., Marshall, R., S., 2000. The transaction cost advantage of guanxi-bases business practices. *Journal of World Business* 35(1), 21-42.
- Su C., Sirgy M. J., Littlefield J. E., 2003. Is guanxi orientation bad, ethically speaking? A study of Chinese enterprises. *Journal of Business Ethics*, 44, 303-312.
- Tsang, E., W., K., 1998. Can guanxi be a source of sustained competitive advantage for doing business in China? *Academy of Management*, Vol.12, n. 2, p.
- Tsang, E., W., K., 1998. Can guanxi be a source of sustained competitive advantage for doing business in China? *Academy of Management*, Vol.12, n. 2, p..
- Tsang, E., W., K., 1998. Can guanxi be a source of sustained competitive advantage for doing business in China? *The Academy of Management Executive*, Vol.12, n.2, 64-73.
- Vanhonacker W., 2004. Guanxi Network in China. How to be the spider, not the fly. *The China Business Review*, May-June, 48-53.
- Vanhonacker, W., 2004. Guanxi Network in China. How to be the spider, not the fly. *The China Business Review*, May-June, 48-53.
- Wright, P., et al., 2002. Guanxi and professional conduct in China: a management development perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 13:1, 156-182.
- Zhang, J., Keh, H., T., 2009. Interorganizational exchanges in China: organizational forms and governance mechanisms. *Management and Organizational Review*, 6:1, 123-147.
- Zhang, Y., Z., 2019. China's 2019 negative Lists and Encouraged Catalogue for Foreign Investment. *China Briefing From Dezan Shira & Associates*.
- Zhang, Y., Z., 2019. China's 2019 negative Lists and Encouraged Catalogue for Foreign Investment. *China Briefing From Dezan Shira & Associates*.
- Zhang, Y., Zhang, Z., 2006. Guanxi and organizational dynamics in China: a link between individual and organizational levels. *Journal of Business Ethics*, 67: 375-392.