



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
“M.FANNO”

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

“Guanxi: analisi delle pratiche manageriali in Cina”

RELATORE:

CH.MO PROF. Gianfranco Tuset

LAUREANDO: Masiero Andrea

MATRICOLA N. 1163913

ANNO ACCADEMICO 2019 – 2020

INDICE

INTRODUZIONE	3
CAPITOLO 1	4
1.1 Alle origini del fenomeno.....	4
1.2 Definizione e caratteristiche delle Guanxi.....	5
1.3 Come costruire una Guanxi	7
1.4 Prospettive sulle Guanxi.....	9
CAPITOLO 2	12
2.1 Quali imprese usano le Guanxi in Cina?	12
2.2 Guanxi e stakeholders: sono tutti importanti?	14
2.3 Una buona Guanxi con gli stakeholders	15
2.4 Guanxi e prestazioni aziendali.....	17
2.5 Guanxi: costi aziendali e sociali	20
CAPITOLO 3	22
3.1 Il caso Tesla in Cina	22
3.2 I casi Deutsche Bank e Jack Ma	24
3.3 Guanxi solo in Cina? Il caso Huawei	26
CONCLUSIONE	28
BIBLIOGRAFIA	30

INTRODUZIONE

Lo straordinario sviluppo economico iniziato nel 1978, anno dell'attuazione della politica delle porte aperte in Cina, ha portato questo paese a diventare oggi la seconda economia e il primo esportatore ed importatore di merci al mondo.

Ciò ha attratto gli investimenti di numerose imprese occidentali che però si sono trovate di fronte ad un panorama culturale profondamente diverso dal loro, basato su una rete di contatti per lo scambio di benefici e favori chiamata Guanxi.

Questo fenomeno è talmente pervasivo e presente in tutte le sfere vitali dell'individuo, da avere un impatto economico notevole nel mondo degli affari in Cina e deve perciò essere ben conosciuto dai manager delle imprese occidentali che intendono investire in questo paese per avere successo e raggiungere un vantaggio competitivo rispetto ai diretti concorrenti.

Tramite questo elaborato si cerca appunto di descrivere questo network, che ancora oggi rimane oggetto di studio e di nuove interpretazioni, per aiutare il manager occidentale, che giunge per la prima volta in questo paese, a comprenderne le sue principali caratteristiche per poterlo impiegare al meglio.

Nel primo capitolo, attraverso un'analisi globale del fenomeno, si introdurranno le sue origini, le principali e più importanti caratteristiche, il processo necessario per costruire questa rete di contatti ed infine un'analisi delle diverse prospettive sviluppatesi nel corso del tempo per catalogare e descrivere questo complesso fenomeno.

Nel secondo capitolo l'analisi viene inserita all'interno del panorama aziendale, descrivendo le caratteristiche delle imprese che comunemente utilizzano questi contatti, gli stakeholder con cui costruirli in base alla loro importanza ed infine, tramite un'analisi dei benefici e dei costi che questa rete comporta, si dimostrerà la sua indispensabilità nel panorama cinese.

Infine, nel terzo ed ultimo capitolo verranno presentati i casi empirici di alcune note multinazionali ed organizzazioni transazionali che hanno fatto uso di questo fenomeno, traendone dei benefici, come Tesla, o solamente dei costi, come Deutsche Bank.

CAPITOLO 1

1.1 Alle origini del fenomeno

La società cinese si basa, dal punto di vista sociale, politico ed economico, su un sistema di legami tra le persone e le organizzazioni che viene chiamato Guanxi. Questo termine identifica “una informale, particolaristica e personale connessione tra due individui limitata da un contratto psicologico ed implicito che segue le norme sociali delle Guanxi, ad esempio mantenere una relazione di lungo periodo, impegno reciproco, lealtà, ed obbligo” (Chen and Chen 2004, p. 306). Le origini di questo fenomeno non sono ancora ben chiare e condivise da tutti in ugual modo, ma vengono ricondotte a due principali linee di pensiero.

Alcuni considerano le Guanxi come un fattore di origini antiche, radicato nella cultura cinese e presente da sempre nella sua società, mentre altri lo vedono come una risposta recente, data del popolo cinese durante il periodo di transizione dalla pianificazione al libero mercato, a condizioni politiche, sociali ed economiche avverse.

La prima linea di pensiero fa risalire questo fenomeno al Confucianesimo quando, al posto delle Guanxi, “si usava la parola lun” (King, 1991, p. 67) per indicare l’importanza delle relazioni umane. Secondo Confucio ogni individuo esiste solo in relazione ad altri ed ha un preciso compito all’interno della società, che deve rispettare ed attuare per garantire l’equilibrio di tutti. Tale mentalità di interdipendenza tra le persone si discosta quindi dalla tradizione occidentale cristiana che invece vede l’individuo in una relazione isolata con Dio. Confucio indicò poi le 5 “wulun” (relazioni) più importanti: suddito e sovrano, padre e figlio, marito e moglie, fratello maggiore e minore, amico e amico (Bell, 2000; Confucius, 1915). Queste cinque relazioni si ricollegano al concetto di ordine differenziato di Fei (1992) che vede gli individui secondo una doppia classificazione verticale ed orizzontale.

La prima comporta diversi diritti e doveri tra persone all’interno di una gerarchia e può essere ben rappresentata dal rapporto tra suddito e sovrano o da quello tra padre e figlio. Il sovrano, così come il padre, gode di maggior potere e diritto rispetto al subordinato o al proprio figlio, e questi ultimi non possono rovesciare l’ordine dei ruoli per non creare disordine e caos nella società.

La seconda invece pone l’individuo “al centro di una serie di cerchi concentrici” (Redding and Wong, 1986, p. 284) formati dalle persone che ci circondano e i cui raggi rappresentano la distanza dell’io rispetto agli altri. Man mano che questi cerchi si propagano dal centro, gli altri diventano sempre più distanti dall’io e sempre meno importanti ed indispensabili per la propria esistenza. Ecco dunque che i cerchi con i raggi inferiori sono quelli formati dai nostri

famigliari, parenti ed amici mentre quelli con i raggi più grandi sono formati da nostri semplici conoscenti oppure da estranei.

Queste due classificazioni ci permettono di capire che in Cina il soggetto viene inteso al tempo stesso dipendente dagli altri ma anche “architetto nella costruzione delle relazioni” (Chen and Chen 2004, p. 320). Dipendente perché ad esempio la relazione con i propri familiari è predeterminata dal momento della nascita, e costruttore perché è l’individuo che attraverso la scuola, lo sport e il lavoro decide con chi creare la propria rete di contatti personali e di amicizia.

Il secondo approccio, al contrario, vede le Guanxi come un fenomeno di più recente e vasta manifestazione. Questo sistema di relazioni informali divenne così importante e rilevante nella Cina solo a partire dal 1978, anno in cui il governo decise di aprire le porte al libero mercato senza però avere strutture politiche ed economiche adeguate a fronteggiare questa nuova sfida. Le risorse scarse, pianificate ancora centralmente dai funzionari, e il fragile concetto di proprietà contribuirono dunque a creare un terreno fertile per una morale basata sul reciproco aiuto tra le persone e le organizzazioni al fine di sopravvivere e superare gli ostacoli della vita. Questa linea di pensiero sottolinea come “non ci sia nulla di fondamentalmente cinese in tale fenomeno” (Gold, Guthrie, and Wank 2004, p. 13) ma che esso sia presente ovunque vi sia una debole configurazione di infrastrutture legali. Non è un caso infatti che le Guanxi condividano molte caratteristiche con l’analogo russo Blat e che questi due fenomeni siano avvenuti in due nazioni dell’ex blocco comunista che, per passare al libero mercato, hanno dovuto affrontare non pochi problemi.

La contrapposizione tra queste due vedute però non viene così enfatizzata da tutti gli studiosi. Tanti infatti sottolineano come entrambe le prospettive risultino corrette e che le Guanxi siano un fenomeno di origini antiche radicato nella cultura cinese che, a causa della recente transizione dalla pianificazione al libero mercato, ha trovato il modo di diventare sempre più ampiamente presente e pervasivo nella società. Condivide questo pensiero Fan (2002) il quale, per dimostrarlo, ha individuato come le family Guanxi (relative all’ambiente familiare ed affettivo) siano un prodotto dell’eredità confuciana, mentre le business e le helper Guanxi (relative all’ambiente economico e per questo meno affettive e più strumentali) siano un prodotto della Cina contemporanea.

1.2 Definizione e caratteristiche delle Guanxi

Il termine Guanxi (关系) significa connessione ed è formato da due parole: Guan e Xi. Guan (关) indica una porta, una congiunzione o un passaggio mentre Xi (系) è un verbo che indica

l'atto di stringere, allacciare o legare. Presenta numerosi significati in base al contesto in cui viene utilizzato ed opera in diverse sfere umane quali la famiglia, l'amicizia, la politica e il lavoro. Può riferirsi "alla situazione di collegamento tra due o più persone o alle parti collegate stesse" (Chen and Chen 2004, p. 307). Alcuni le definiscono come "persone connesse le une alle altre da un codice inespresso di reciprocità ed equità" (Luo 1997, p. 53), "relazioni o connessioni sociali basate su mutui interessi e benefici" (Yang 1994, p. 64) e come "una gerarchia sociale in cui gli individui impiegano il potere per ottenere risorse desiderate controllate da altri" (Hwang 1987, p. 947).

Le Guanxi in via generale possono dunque essere intese come un network di individui ed organizzazioni collegati tra loro da un sistema di scambio di risorse materiali ed immateriali, affettive ed utilitaristiche. La loro efficacia prevede il rispetto da parte di tutti i loro componenti di alcuni principi di funzionamento la cui violazione può avere gravi effetti negativi non solo per chi li trasgredisce ma anche per tutti gli altri.

Le Guanxi sono reciproche. Una persona che viene aiutata deve ricambiare il favore e non ferire la controparte. Una persona che si rifiuta di restituire un favore e non segue le regole della reciprocità viene considerata inaffidabile, irresponsabile e perde la propria "faccia": Mianzi. Il termine Mianzi indica l'onestà, la reputazione e la credibilità di una persona. Rappresenta il proprio biglietto da visita nel mondo del lavoro e degli affari. La sua perdita costituisce un fatto molto grave in Cina, dove essa viene paragonata persino "ad una mutilazione fisica" (Park Luo 2001, p. 457). È quindi indispensabile mantenerla intatta per poter coltivare, alimentare ed espandere la propria rete di contatti, soprattutto per un manager straniero che arriva per la prima volta in questo paese.

Le Guanxi sono trasferibili. Se due parti sono correlate tra loro attraverso una connessione comune (A e C tramite B) allora il Guanxi è trasferibile. L'ammontare e la grandezza di tale trasferimento dipendono dalla forza dei legami tra le parti coinvolte (A, B e C). Un esempio potrebbe essere quello di un manager di un'impresa straniera (A) che, attraverso un suo vecchio amico (B) che gode di alcuni contatti con politici locali (C), ottiene il favore di velocizzare alcune pratiche burocratiche per operare all'interno del paese. Il vecchio amico, che costituisce il nodo principale della comunicazione, verrà poi adeguatamente ripagato dal manager per l'aiuto offerto.

Le Guanxi sono di lungo periodo. La relazione tra i membri si sviluppa nel tempo e il ritorno del favore non è immediato al fine di trasmettere alla controparte l'idea di voler perpetuare nel tempo tale rapporto. Infatti, come sostiene Yang "il ritorno immediato chiude invece di aprire le relazioni" (Chen and Chen 2004, p. 317). Mentre in Occidente la pratica di restituire velocemente un favore ricevuto (come ad esempio un prestito ad un amico) viene visto

positivamente come un indice di affidabilità, puntualità e come un modo per non far pesare l'esborso alla controparte, ciò non vale per l'Oriente. Ripagare troppo in fretta un favore ricevuto manifesta il desiderio di non volere più alcun tipo di rapporto con l'altro, di vederlo come un semplice creditore e non come un amico. Non è un caso infatti trovare in Cina relazioni Guanxi tra diverse famiglie che durano da molte generazioni.

Le Guanxi sono immateriali. Questo network infatti si basa su “un codice invisibile e non scritto fatto di reciprocità ed equità” (Y. Luo 1997, p. 44). A differenza della cultura Occidentale del contratto, qui gli scambi non seguono precise regole scritte che “specificano l'intervallo o alla frequenza di scambio di favori” (Park Luo 2001, p. 457). Tutto si fonda sulla fiducia reciproca. Le clausole contrattuali scritte in Cina equivalgono ad esprimere diffidenza, sfiducia e sospetto sulle reali intenzioni della controparte, anche quando queste sono del tutto infondate.

Ciò che viene ricambiato è di valore. Il favore che viene restituito deve essere importante, necessario ed utile al destinatario al fine di trasmettere l'idea di essere preoccupati più delle sue esigenze che non del proprio bisogno di alleggerire il peso del debito contratto. Esprimere il proprio interesse verso l'altro mediante un dono a lui gradito è quindi indice di affetto, premura ed attaccamento verso la controparte.

Lo scambio non è equo. Il ritorno del favore ricevuto deve essere superiore al favore stesso. Questo serve a creare un sistema di scambi continui e crescenti, perpetuando nel tempo la relazione. Ciò distingue quindi le Guanxi dalle reti occidentali che invece prevedono “scambi di valore approssimativamente equivalente” (Powell, 1990) tra le parti. La volontà di continuare il rapporto è indice di una Guanxi di qualità e di valore per entrambi.

Le Guanxi sono utilitaristiche. Più che emotivo, questo scambio di favori non implica necessariamente l'amicizia tra le parti, sebbene la presenza di questa sfera vitale sia preferita. L'amicizia infatti lega maggiormente due persone e non segue solamente gli interessi economici ed utilitaristici di breve termine come in un semplice scambio commerciale. Infatti, i legami con i propri amici e familiari tenderanno ad essere più efficaci e durevoli nel tempo rispetto a quelli economici che si vengono a creare con dei semplici conoscenti.

1.3 Come costruire una Guanxi

In Cina per costruire un'efficace ed estesa rete di contatti, l'individuo deve seguire una determinata sequenza di fasi.

Il processo di costruzione delle Guanxi ha inizio con l'identificazione o la creazione di “basi comuni” tra gli individui, che fungono da innesco per la relazione. Le basi individuabili, che

possono coesistere assieme, possono essere: identità sociali comuni (luogo di nascita, di lavoro, scuola...) non necessariamente contemporanee, una terza parte comune con cui i due individui hanno una Guanxi (come un amico o un conoscente comune) oppure delle basi anticipatorie orientate al futuro in cui le parti promettono di impegnarsi in scambi e collaborazioni condividendo ideali e valori simili. Per identificare queste basi è necessario che gli individui “familiarizzino” (Chen and Chen 2004, p. 315) tra di loro attraverso delle conversazioni sulle proprie esperienze personali, condividendo la propria formazione (scuola, lavoro, sport) ed aprendosi agli altri. Tale desiderio di apertura deve però essere espresso da entrambe le parti al fine di ridurre “il rischio di condividere informazioni private con estranei o conoscenti con i quali le Guanxi possono non realizzarsi” (Chen and Chen 2004, p. 316). Tale rischio tende ad essere percepito con maggiore intensità ed enfasi da parte della popolazione di origine asiatica rispetto alla controparte latina, ma deve essere necessariamente affrontato e superato.

Una volta che le Guanxi vengono create, le parti devono cercare di aumentarne la qualità espressa dalla vicinanza dei cerchi concentrici rispetto al loro centro comune. Questo in Cina avviene attraverso delle interazioni che possono essere espressive (matrimoni, compleanni e feste) o strumentali (transazioni di lavoro e affari). La qualità di una Guanxi può essere espressa in termini oggettivi tramite il numero di interazioni e la durata delle relazioni stesse, oppure soggettivi attraverso i concetti di Xing (fiducia) e Qing (sentimento).

Lo Xing è essenziale nella costruzione di una Guanxi di qualità e si suddivide in abilità o capacità di una persona (Xing ren) e in sincerità (Cheng), ovvero l'intenzione della controparte di entrare e rimanere stabilmente nella relazione. L'abilità non rappresenta un requisito fondamentale nel giudicare una persona, anche se è preferibile possederla, e ad essa in Cina viene preferita la sincerità. Essere sinceri significa esprimere sin da subito le proprie reali intenzioni e non agire in maniera opportunistica o celata per motivi che vanno al di là del legame stesso.

Qing da solo indica un sentimento ma può assumere ulteriori significati in diversi composti come “Ganqing” per indicare l'affetto e la connessione emotiva tra due persone che condividono gioie e dolori, e “Renqing” (o nelle aree metropolitane Jiaoqing per includere anche le transazioni commerciali) che sottolinea l'obbligo reciproco, la lealtà e la solidarietà. Si può dunque notare come la fiducia basata sulla sincerità (Cheng) sia correlata allo Ganqing, mentre la fiducia basata sulle capacità (Xing ren) sia correlata allo Jiaoqing (Chen and Chen 2004, p. 314).

Si arriva quindi all'ultima fase, quella dell'uso delle proprie Guanxi che in Cina non avviene mai in modo eccessivo ed esagerato. Si preferisce invece preservarlo per i momenti di

maggiore bisogno dove ci sono “difficoltà e problemi non di routine che non possono essere risolte da soli o attraverso i canali tradizionali” (Chen and Chen 2004, p. 318).

Quando la persona si trova in questa condizione, prima di chiedere un favore considera tutti i propri partner Guanxi selezionando quelli che hanno maggiori probabilità di fornire il tipo di aiuto di cui si ha bisogno e su cui le aspettative sono più alte. Se il risultato è in linea con le proprie aspettative si creerà un senso di gratitudine e di debito maggiore verso l'altro mentre se è inferiore potrebbe esserci un senso di tradimento e le due parti potrebbero allontanarsi. Tale effetto negativo può però essere ridotto di misura se la controparte dimostra che il motivo di questo risultato al di sotto delle aspettative sia stata causato da un fattore esterno incontrollabile, pur avendo cercato in tutti i modi di fare del proprio meglio.

Per concludere, una regola importante, che vale per questa serie temporale di scambi di favori e prestazioni, è quella di mantenere in equilibrio nel tempo il bilancio tra le controparti, senza creare un'eccessiva sproporzione e opportunismo. Questa è una delle tante manifestazioni del tipico equilibrio presente in questa cultura millenaria tra le due opposte diversità, lo Yin e lo Yang.

1.4 Prospettive sulle Guanxi

A partire dagli anni '80, con la decisione del governo cinese di aprire le porte al libero mercato, hanno iniziato a proliferare numerosi studi occidentali relativi alle Guanxi per permettere ai manager delle imprese situate in Cina di capire questa complessa rete di contatti ed individuarne tutte le sue diverse sfaccettature. A questo proposito sono nate numerose classificazioni di questo network che può essere suddiviso in base alle persone coinvolte, alla tipologia di basi comuni adottate, allo scopo finale della relazione e all'unità di analisi.

Concentrandosi sulle persone coinvolte nella relazione, le Guanxi (Jacobs, 1982) possono essere costruite con i propri familiari mediante una parentela di sangue (come tra padre e figlio o tra fratello maggiore e minore), con persone familiari (come i propri amici o colleghi) o con estranei che ancora non si conoscono.

Basandosi sulla filosofia confuciana, che vede l'io allo stesso tempo dipendente dagli altri e costruttore delle proprie relazioni, le tipologie di basi comuni adottate nelle Guanxi possono essere legami preordinati che si creano sin dalla nascita dell'individuo (come all'interno della propria famiglia e con i parenti) o volontari, cioè creati liberamente senza costrizioni (come quelli con amici e colleghi conosciuti durante la scuola o il lavoro).

Anche lo scopo delle relazioni può variare: Hwang (1987) sostiene che esse possano avere una finalità affettiva basata sullo scambio di sentimenti ed emozioni come tra i membri della

famiglia, una strumentale basata sullo scambio di beni e servizi per soddisfare bisogni materiali ed economici come nelle relazioni con gli estranei o una finalità mista di sentimenti e risorse materiali come in quelle con amici e colleghi. Da qui si può vedere come le relazioni personali (o affettive) con i famigliari presentino caratteristiche di sentimento, obbligo ed informalità mentre quelle contrattuali (o strumentali) di impersonalità, formalità e legalità. Ciò si collega alla teoria dello scambio sociale di Blau (1964) che vede le interazioni con la famiglia basate sui sentimenti e motivate dalle proprietà intrinseche della relazione in sé cioè senza un secondo fine esterno, mentre le relazioni di scambio di beni o servizi con estranei motivate da ricompense estrinseche al rapporto. Yang, contrapponendosi a queste vedute, sostiene che in realtà tutti i tipi di Guanxi comportino allo stesso tempo uno scambio di elementi materiali ed immateriali (come i sentimenti) seppur in misura diversa. Infatti, mentre con i famigliari e gli amici la dimensione sentimentale supera quella utilitaristica, altrettanto non si può dire con gli estranei dove risulta vero il contrario.

Alcuni ricollegandosi allo scopo di queste relazioni hanno enfatizzato come esse, con le loro finalità personali ed individualistiche, siano all'origine di abusi etici, corruzione ed ingiustizia. Questo è ben visibile nell'allocazione delle risorse in Cina che, a causa dell'incompatibile presenza del capitalismo economico e del comunismo politico, risulta ancora gestita da funzionari centrali (e non dal mercato) i quali, invece di allocarle secondo criteri oggettivi e di merito, le assegnano in base a rapporti di amicizia personale. Questa visione però appare troppo radicale ed alcuni (Su e Littlefield, 2001) sostengono che sia causata dalla confusione creatasi nel tempo tra le Guanxi "in cerca di favore" e quelle "in cerca di rendita".

Nelle prime, le persone condividono le proprie risorse per garantire una sopravvivenza reciproca di tutti i membri contro le avversità dell'ambiente esterno mentre quelle "in cerca di rendita" sono nate durante la politica delle porte aperte in Cina e sono collegate al clima di collusione dei funzionari centrali.

In aggiunta, un'ultima classificazione delle Guanxi può essere fatta a livello di unità di analisi. Alcuni sostengono che le unità fondamentali delle Guanxi siano le diadi o i nodi (Young, 1994; Alston, 1989), soprattutto in Cina dove, a differenza del Giappone, le famiglie si basano su molteplici relazioni diadiche (marito e moglie, padre e figlio, madre e figlio). Ciò non significa che non si formino in Cina gruppi superiori alle due persone ma tale visione garantisce un'osservazione più profonda per individuare le ragioni per cui si sviluppano i collegamenti tra i membri di una grande rete.

Altri invece sostengono che questo fenomeno debba essere analizzato secondo una prospettiva totale di rete e che le Guanxi abbiano come principale compito quello di mantenere l'ordine

dell'intera società laddove le istituzioni formali non possono arrivare (Alston, 1989; Bian, 1997; Fried, 1954).

Per concludere, possiamo dire che, nonostante le ben visibili differenze tra tutte queste classificazioni, esse condividono due concetti fondamentali.

Uno è che “le Guanxi si fondono più su interessi personali e particolaristici piuttosto che impersonali ed universalistici” (Chen and Chen 2004, p. 310). Un esempio può essere quello di un funzionario governativo che decide di allocare una risorsa ad un'azienda, perché ha una vecchia amicizia con il suo manager, al posto di un'altra organizzazione più efficiente e tecnologicamente avanzata. In questo modo gli interessi collettivi dell'intera popolazione vengono sacrificati per quelli del singolo amico.

L'altra è che esse si reggono su delle basi empiriche ben definite. Queste devono essere individuate dalle parti coinvolte mediante un processo di apertura verso l'altro. Può apparire pericoloso condividere informazioni personali con chi non si conosce ma è indispensabile per poter identificare dei fondamenti comuni come lo stesso luogo di nascita, la frequentazione in passato della stessa scuola o il fatto di aver lavorato per la medesima organizzazione. Tale rischio però, se porta l'individuo a identificare una persona che abbia veramente a cuore i bisogni del prossimo e gli ideali di reciprocità e fiducia, verrà poi nel tempo ben ricompensato.

CAPITOLO 2

2.1 Quali imprese usano le Guanxi in Cina?

La domanda che un dirigente si può porre in Cina è se occorra o meno instaurare una vasta ed estesa rete Guanxi. Per un manager straniero la risposta è quasi sempre affermativa ma non tutte le imprese attorno a lui sono così totalmente vincolate a questi contatti. Infatti, l'entità dei legami necessari può variare in base a diversi fattori, interni ed esterni all'impresa.

Uno studio in particolare (Park Luo, 2001), dopo un'attenta rilevazione dei dati, ha dimostrato come due tipologie di fattori influenzino la costruzione delle Guanxi aziendali in Cina.

I fattori istituzionali, rappresentati dalla struttura proprietaria, dalla posizione e dalla strategia aziendale, ed i fattori organizzativi, quali la dimensione, il settore di appartenenza, la durata delle operazioni e le capacità tecnologiche e manageriali aziendali.

La transizione economica verso il libero mercato, iniziata negli anni '80, ha portato in pochi anni ad una crescita esponenziale del numero di imprese private in Cina. Queste però, sin da subito, non hanno goduto della stessa attenzione riservata dai funzionari governativi a quelle pubbliche, soprattutto nell'allocazione delle risorse scarse. Per contrastare tale mancanza di attenzione, hanno dunque intrapreso l'unica strada per loro possibile, quella cioè di coltivare delle estese reti di contatti, sia con gli investitori privati, che però generavano dei costi superiori, sia con i governi locali.

Nello stesso periodo di transizione, “il governo cinese decise di creare alcune aree economiche speciali nel paese al fine di attirare gli investimenti diretti esteri” (Park, Li, and Tse, 1997), concedendo a queste zone vantaggi in termini di costi di manodopera, di esenzioni fiscali e di costi di importazione tecnologica. Le imprese delle regioni rimaste escluse da tali privilegi, per poter competere con le prime, furono quindi costrette ad affidarsi alle proprie Guanxi per ottenere le risorse essenziali ed eliminare lo svantaggio competitivo iniziale.

Ecco che il motivo per cui, ad oggi le Guanxi risultano più pervasive e diffuse nella realtà privata rispetto a quella pubblica e nelle aree sottosviluppate del paese rispetto a quelle più “occidentalizzate”, è semplicemente lo squilibrato trattamento del governo nei confronti delle diverse imprese e zone del paese.

Anche l'orientamento strategico impatta sull'uso da parte delle organizzazioni di questa rete di contatti. Alcune strutture, orientate all'efficacia e alla differenziazione di mercato, “cercano continuamente nuove opportunità ed esperimenti con le tecnologie emergenti” (Park Luo 2001, p. 462), sostenendo così rischi e costi elevati. Con il loro comportamento poco programmabile ed un'alta probabilità di fallimento, queste aziende necessitano di un'efficace rete di contatti. Al contrario, quelle orientate all'efficienza dei processi interni, che adottano

piccoli miglioramenti continui operando in mercati stabili, ne fanno minor uso, anche perché scoraggiate dal loro eccessivo costo. Sono imprese che adottano una strategia di leadership di costo e che cercano in ogni modo di evitare questi alti costi fissi di mantenimento.

Un ulteriore fattore discriminante nella necessaria estensione dei contatti è la dimensione. In Cina infatti, le strutture più grandi e burocratiche, nate durante il vecchio sistema di pianificazione e con “un accesso più favorevole al capitale” (Park Luo 2001, p. 463), tendono ad avere meno bisogno di costituire una Guanxi perché risultano già protette dal governo centrale. Le piccole invece, più competitive ed imprenditoriali, con un basso potere contrattuale e poche risorse disponibili, tendono ad usarle più intensivamente per colmare la loro inferiorità dimensionale.

In Cina, le aziende dotate di risorse preziose e difficili da imitare o trasferire, come quelle tecnologiche e manageriali, non hanno motivo di ricorrere alle Guanxi con le altre imprese e con il governo. Molto però dipende anche dalla loro storia organizzativa, che ne modella i valori e le credenze. Infatti, quelle “nuove necessitano di essere più proattive ed aggressive rispetto alle vecchie” (Park Luo 2001, p. 464), trincerate nelle loro burocrazie, nella ricerca delle risorse tramite i network per raggiungere pian piano maggiore rilevanza e legittimazione tra i membri della rete.

Infine, un’ultima variabile non meno importante delle altre è rappresentata dal settore di appartenenza dell’impresa. Quelli a rapida crescita, meno competitivi e più favorevoli, hanno una minore necessità, rispetto a quelli più competitivi, delle Guanxi per mantenere la propria posizione sul mercato. In particolare, le imprese dei “servizi tendono ad utilizzare più contatti con il governo rispetto alle imprese manifatturiere” (Park Luo 2001, p. 471). Questo perché il settore secondario si è sviluppato con le grandi organizzazioni burocratiche durante l’economia di pianificazione mentre quello terziario con i piccoli imprenditori durante questo ultimo periodo di transizione.

In conclusione, possiamo vedere come nella Cina moderna la presenza più o meno pervasiva delle Guanxi dipenda da diversi fattori, alcuni causati dalla mal gestita transizione al libero mercato attuata dal governo centrale ed altri dai diversi attributi aziendali. Tutti però convergono verso un’unica deduzione: che le imprese svantaggiate, sia per motivi interni che esterni, tendono a fare maggiore affidamento su questo network di contatti per ottenere risorse che ancora non possiedono.

2.2 Guanxi e stakeholders: sono tutti importanti?

Il dirigente occidentale che giunge per la prima volta in Cina sa che rispetto alle imprese di quel paese di trova in una situazione di svantaggio iniziale non avendo ancora contatti e risorse su cui poter contare. Per sopperire a questa situazione sfavorevole, egli deve quindi cercare di creare delle relazioni con i locali attraverso l'amicizia, senza enfatizzare troppo la dimensione del dono per non essere scambiati come dei meri "amici di carne e vino" (Davies et al. 1995, p. 210). Non tutte le relazioni sono però ugualmente importanti e necessarie. Infatti, come suggerisce Ambler (1994), le Guanxi con le persone sbagliate, in un posto inadatto e nel momento sbagliato possono risultare una trappola e portare ad eccessivi costi piuttosto che benefici. Da questa deduzione nascono due teorie che permettono di individuare, esternamente ed internamente, le persone o le organizzazioni più adatte con cui costruire una Guanxi efficace.

La teoria dell'importanza degli stakeholder (Mitchell et al., 1997) sostiene che tre attributi caratterizzino uno stakeholder fondamentale per la sopravvivenza dell'impresa. Il suo *potere*, che si basa sul possesso di risorse materiali, simboliche e fisiche di forza e violenza; la sua *legittimità* ed appropriatezza nell'agire all'interno di una rete fatta di norme, valori e credenze e l'*urgenza* dell'impresa di dare ad egli una risposta ed attenzione immediata.

A queste assunzioni si ricollega la teoria del collegio elettorale (Anderson, 1982) che sottolinea come la sopravvivenza di un'impresa dipenda dall'ottenere le risorse necessarie dalle coalizioni esterne di stakeholder tramite lo sforzo di quelle interne. Le coalizioni esterne in possesso delle risorse più desiderate avranno dunque una maggiore influenza, così come le rispettive interne, durante il processo decisionale strategico dell'impresa. Queste coalizioni esterne ed interne sono inoltre ulteriormente classificabili in core, major e periferiche oltre che in primarie (cioè indispensabili per la sopravvivenza dell'azienda) e secondarie non fondamentali.

Un buon manager deve cercare di mantenere delle relazioni armoniose sia nei confronti delle coalizioni interne (come le funzioni marketing, finanza e R&S) tra di loro in conflitto perché ognuna alla ricerca del proprio singolo obiettivo, sia nei confronti di quelle esterne (come i clienti e i fornitori) per ottenere l'accesso alle risorse (terreni, materie prime..), informazioni (trend di mercato, politiche fiscali..) ed abilitazioni (approvazioni pubblicitarie, licenze di importazione..).

Un ulteriore distinzione può essere individuata tra le relazioni "core" (come quelle con l'AD, i direttori marketing e produzione) costituite da persone che assumono decisioni chiave per la crescita dell'impresa, "major" (con i propri clienti, dipendenti, fornitori, industria...) che

possono influenzare “positivamente o negativamente l’azienda” (Su et al. 2006, p. 311) e quelle “periferiche” (con i gruppi di consumatori, di fornitori ed istituzioni finanziarie) il cui effetto delle loro azioni viene avvertito solamente nel lungo periodo.

Tra i gruppi interni finora individuati, è utile chiedersi quale sia il più importante e debba essere trattato con la massima priorità dall’azienda. Ciò dipende da diversi fattori, tra i quali l’ambiente e la capacità aziendale. Si può comunque individuare in Cina la presenza di due zone che presentano due diversi tipi di stakeholder interni importanti.

Quelle costiere e sudorientali, alle quali il governo centrale ha concesso un miglior trattamento in termini di costi e dove l’economia ad oggi appare più sviluppata e simile all’Occidente, in cui il dipartimento marketing è il più rilevante per la scelta strategica aziendale. Quelle interne e nord-occidentali, in cui l’economia è meno sviluppata e i consumatori con un reddito basso sono più attenti al prezzo, dove la strategia aziendale viene trainata dalla funzione di produzione al fine di garantire maggiore efficienza e minori costi. Per quanto riguarda quelli esterni anche qui la loro importanza dipende dalle circostanze ambientali in cui si trova l’azienda.

Infatti, nelle aree meno sviluppate della Cina, dove le risorse principali (come le materie prime, l’elettricità e i terreni) sono controllate dai governi locali, il management deve cercare di costruire delle relazioni amichevoli con le autorità governative e i fornitori. Invece, in quelle più sviluppate, dove il governo ha meno potere e le informazioni sono più trasparenti grazie ai mass media, risulta più conveniente gestire una buona Guanxi “con i propri clienti, partner commerciali ed azionisti” (Su et al. 2006, p. 314).

Da tutto ciò possiamo comprendere che, le aziende che seguono una gestione efficace delle Guanxi con i propri partner più importanti, abbiano una maggiore probabilità di avere successo in Cina. Attraverso la realizzazione di una mappa delle gerarchie, il manager può riuscire a dare la giusta priorità a chi veramente spetta. Una volta che questa mappa viene redatta, è comunque necessario controllarla ed aggiornarla periodicamente in quanto le relazioni di importanza possono variare nel tempo così come le loro disposizioni nella gerarchia.

2.3 Una buona Guanxi con gli stakeholders

Tra le relazioni Guanxi interne ad un’azienda, non può non meritare particolare attenzione quella tra il management ed i suoi dipendenti. Numerosi studiosi hanno dimostrato come il potere decisionale in Cina sia diverso e più centralizzato rispetto a quello adottato dalle imprese occidentali e che “il compromesso tende ad essere il modo preferito di risoluzione del

conflitto” (Chew and Lim, 1995) per ripristinare nel breve termine l’armonia in azienda. Tutto questo deve essere ben noto agli occhi di un manager occidentale che si appresta a trasferirsi in Cina in modo da escludere sin da subito un suo possibile fallimento.

Gli studi di Law et al’s (2000) sul rapporto subordinato-supervisore condotti in Cina hanno dimostrato come, le relazioni tra i due vadano ben oltre al semplice rapporto di lavoro, tipico della teoria occidentale Leader-Member (LMX), e si basino su scambi di benefici sociali ed economici. Questo ha un impatto rilevante sulle decisioni del supervisore in termini di promozioni, assegnazione di posti di lavoro e bonus.

Quando un subordinato gode di una buona Guanxi con il proprio supervisore cinese, quest’ultimo tende ad assegnare bonus e benefici monetari più alti a lui rispetto agli altri dipendenti. Lo stesso vale per le promozioni, che però in Cina vengono prese più raramente all’interno di un’azienda. Infatti, la pratica abituale adottata dai manager cinesi è quella di raccomandare e promuovere i membri del loro gruppo, cioè quelli con cui hanno una buona Guanxi, di fronte ai manager di livello superiore. Al contrario, le decisioni di incarico, più frequenti e aperte a tutti i dipendenti, portano i supervisori “ad avere una più bassa tendenza ad assegnare i compiti più importanti a quelli con cui hanno una buona Guanxi” (Law et al’s 2000, p. 760). Questo perché se il subordinato risultasse inefficace e non abbastanza abile nel ruolo, influenzerebbe in negativo le prestazioni dell’intera unità di lavoro, compromettendo anche la reputazione del proprio supervisore.

Quindi per un manager occidentale, le sue Guanxi tenderanno a non influenzare le valutazioni di prestazione ed incarichi di lavoro ai subordinati. Tuttavia, potrebbero condizionare le sue decisioni relative ai bonus e promozioni.

Per eliminare questo inconveniente, si può quindi decidere che “l’allocazione del bonus possa essere annunciata a tutti nell’organizzazione mentre la valutazione delle prestazioni possa essere resa un’importante criterio per le decisioni di promozione” (Law et al’s 2000, p. 760). Buone Guanxi con i propri dipendenti possono anche portare ad un clima di maggiore fiducia, collaborazione e lealtà. Pertanto, i manager stranieri devono impegnarsi a coltivarle andando oltre le semplici relazioni di lavoro mediante incontri sociali dopo l’orario di ufficio, attraverso pranzi o cene, regali, cura e comprensione del subordinato. “Se anche i dipendenti intraprenderanno tali attività in ritorno, allora è stata sviluppata una buona Guanxi” (Law et al’s 2000, p. 761).

Oltre a delle buone Guanxi interne, il manager deve essere ben orientato anche esternamente all’impresa, costruendo ad esempio dei buoni rapporti con i propri clienti.

Essi rappresentano la ragion d’essere dell’azienda e il fine di tutta l’attività. Dedicandosi nei loro confronti con maggiore attenzione rispetto ai propri concorrenti si verrà ripagati da un

maggior grado di fidelizzazione e di vendite in termini quantitativi, minimizzando al contempo i costi di transazione e le minacce ambientali.

Oltre che con i clienti è importante anche il legame con i propri fornitori e rivenditori. Attraverso le loro materie prime e servizi, possono influenzare in positivo o negativo la qualità dei prodotti finiti aziendali oltre che garantire la puntualità di consegna della merce. Non si devono dimenticare anche i propri diretti concorrenti e tutte le altre imprese. Le Guanxi inter-organizzative (chiamate in cinese Guanxi-hu) facilitano la collaborazione e la condivisione delle risorse scarse, mitigando al contempo i costi in termini competitivi ed operativi. Esse, vengono costruite attraverso le relazioni personali tra il management delle imprese il quale, se permette alla singola di ottenere l'accesso a risorse chiave particolarmente critiche, può ottenerne in cambio "commissioni, bonus e promozioni" (S.H. Park and Y. Luo 2001, p. 458).

Infine, in un'economia che in Cina rimane ancora sotto certi aspetti simile a quella pianificata, non possono essere dimenticati i legami con i funzionari governativi. Questi infatti, adottano spesso decisioni in termini di allocazione di risorse che seguono più le relazioni di amicizia che le complesse regole burocratiche. Le imprese, dunque, devono cercare di attirarli nei loro network se vogliono poter migliorare le proprie prestazioni e garantirsi la sopravvivenza. Concludendo, come si può ben comprendere, il fatto di dover coltivare Guanxi con così tanti gruppi di persone ed organizzazioni può risultare molto costoso per un'azienda. Occorre selezionare accuratamente chi, nei diversi gruppi, merita particolare attenzione in base al relativo grado di influenza che può esercitare sulla propria impresa.

2.4 Guanxi e prestazioni aziendali

Dopo aver individuato la giusta gerarchia di stakeholders con cui costruire un'efficace relazione, è utile capire quali benefici possa portare questo network di contatti all'organizzazione.

Coltivare Guanxi ha un impatto rilevante sull'espansione dell'impresa nel mercato, migliorandone il posizionamento competitivo e la legittimità d'azione. Una maggiore espansione di mercato equivale ad una crescita delle vendite e quindi degli utili aziendali. Questo network, inoltre, permette di espandere "l'accesso alle informazioni e alle risorse, allargando la scansione ambientale di un'organizzazione e collegando le risorse complementari in altre organizzazioni" (Park Luo 2001, p. 458).

L'impresa infatti, non può generare internamente tutti gli input necessari ed è per questo che risulta dipendente dall'ambiente. Rivolgendosi alle proprie reti personali può superare questa

momentanea mancanza di risorse e processi, alleviando al contempo i costi di una loro possibile internalizzazione.

Le risorse che vengono comunemente scambiate all'interno delle reti sono molteplici e possono riguardare i membri del personale, il denaro, le infrastrutture, i favori politici, il supporto finanziario e gli aiuti tecnici.

Collegandosi ad altre imprese, l'organizzazione ottiene il beneficio di espandere il proprio potere di mercato e la portata dei prodotti rispetto alle imprese concorrenti che decidono di rimanere indipendenti. All'interno di questi scambi di risorse sono racchiuse anche le competenze tecniche ed innovative che possono essere utilizzate ed implementate da tutti i membri della rete. Si facilita in questo modo il processo di innovazione, l'imprenditorialità e la formazione di start-up all'interno del gruppo. Ad esempio, se un'organizzazione di un network, fosse venuta a conoscenza di una nuova e migliore tecnologia occidentale, questa potrebbe essere implementata anche da tutte le altre imprese membri.

È ciò che è accaduto durante gli anni '20/'30 con la diffusione del Taylorismo in Cina.

La gestione scientifica, la formazione tecnica e la ricerca dell'efficienza nel lavoro attraverso lo studio del tempo e del movimento attrassero numerosi industriali e funzionari cinesi con lo scopo di far avanzare economicamente il proprio paese. Tutto ciò è partito grazie alla traduzione del libro di Taylor fatto da MuXiangyu, imprenditore cinese attivo nel campo del cotone. Attraverso la sua rete di contatti con fornitori, rivenditori, funzionari pubblici ed imprese concorrenti, le idee tayloriste da lui tradotte iniziarono a diffondersi sempre più in Cina, soprattutto nel dopoguerra per poter competere con "il ritorno delle imprese straniere e dei loro prodotti" (Morgan 2006, p. 412) nel paese. Questo è uno dei tanti esempi che dimostrano l'utilità delle Guanxi nel trasferimento delle innovazioni tra le organizzazioni. Questo network, in un mercato di transizione come la Cina, rappresenta inoltre una fonte affidabile di informazioni necessarie per le decisioni strategiche. Le informazioni, trasmesse da fonti affidabili e prive di pregiudizi, con costi e tempi di ricerca notevolmente ridotti, permettono ai decisori di adottare le scelte appropriate alle molteplici situazioni in cui si possono trovare.

La Cina infatti è famosa per il fatto che le sue riforme e leggi economiche ed industriali possano cambiare molto rapidamente ed essere interpretabili in diversi modi. La possibilità di avere accesso ad informazioni provenienti da più fonti verificate, con diversi punti di vista e in modo tempestivo, permette di risolvere questo problema e migliorare la capacità di reazione aziendale al cambiamento, determinando di conseguenza il suo successo.

Inoltre, la possibilità da parte dei decisori (Galaskiewicz e Wasserman, 1989, p. 456) di osservare le strategie adottate dai membri della rete permette loro di imitare le strategie di

successo conformandosi a strutture comunemente accettate (isomorfismo ambientale), facilitando quindi il processo di apprendimento da parte dell'organizzazione.

Le reti possono anche fungere da amplificatore nel meccanismo di influenza, soprattutto per le piccole imprese recenti ancora poco conosciute, che in questo modo ottengono "maggiori opportunità di influenzare gli ambienti locali, politici e normativi" (Park Luo 2001, p. 459) altrimenti a loro inaccessibili se fossero rimaste indipendenti.

Negli ambienti politici e normativi, una buona relazione con gli ufficiali di governo significa poter godere di sovvenzioni e risorse scarse, informazioni riguardo le future politiche governative ed opportunità di mercato, oltre a ridurre tempi e costi burocratici. E come spesso accade, favorire l'efficienza e la rapidità burocratica significa spronare l'intera economia nazionale.

Come visto nel precedente paragrafo, anche i consumatori sono importanti e un buon rapporto nei loro confronti porta ad una maggiore fedeltà per gli acquisti futuri e ad un aumento delle vendite aziendali. I consumatori oggi godono anche del potere di promuovere l'immagine dell'organizzazione agli occhi dell'opinione pubblica, riducendo in questo modo i costi di marketing e di promozione sostenuti dall'azienda.

Lo stesso vale anche per i fornitori, indispensabili per ottenere materie prime e prodotti di qualità in modo tempestivo e senza ritardi. Essi inoltre possono risultare delle fonti di credito fondamentali per un'azienda che si trovi momentaneamente in difficoltà con i pagamenti, concedendo condizioni elastiche e prorogandole nel tempo. Anche qui uno dei tanti esempi di come questo network non porti gli interessati a richiedere il ritorno del favore fornito nell'immediato, proprio per trasmettere l'idea di voler diventare un partner di lungo periodo che ha a cuore l'altro in temporanea difficoltà.

Invece, le Guanxi con le aziende rivali facilitano le collaborazioni nella condivisione di risorse attraverso la collusione, mitigando al contempo i costi e le incertezze generati dalla competizione attraverso un'armonizzazione dei prezzi e la promozione dello scambio di informazioni su possibili progetti da intraprendere assieme.

Anche con i propri subordinati e collaboratori, le relazioni armoniose possono portare ad un clima positivo nel luogo di lavoro e ad una maggiore produttività collettiva. Ogni collaboratore interno all'organizzazione dispone di una propria rete di contatti che può risultare utile nei momenti di maggiore criticità per l'impresa ed è per questo che esse vengono incorporate all'interno del capitale relazionale aziendale.

In conclusione, come si può ben vedere, coltivare delle buone Guanxi non è facile e oltre a determinare costi richiede anche molto tempo ed attenzione. Esse risultano per questo difficili da imitare e replicare da parte dei concorrenti proprio perché ogni relazione presenta delle

caratteristiche uniche ed è connessa ad uno specifico individuo e situazione. E questo rappresenta un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti non da poco.

2.5 Guanxi: costi aziendali e sociali

Come si è sottolineato nella parte finale del precedente paragrafo, questo network cinese non è esente da costi e rischi a livello aziendale.

Pur migliorando le vendite e l'espansione di mercato dell'impresa, altrettanto non si può dire a livello di profitto. Ciò in parte è spiegabile dal fatto che esso risulti essere costoso da coltivare e mantenere, andando così a compensare i suoi potenziali vantaggi. Inoltre, non necessariamente permette di ottenere delle migliori performance interne perché molto dipende anche dalla tecnologia adottata all'interno dell'organizzazione.

Come sottolinea Uzzi (1998), i suoi elevati costi di formazione e mantenimento (si parla in alcuni studi anche del 5% sull'intero budget aziendale) possono causare un forte indebitamento da parte dei dirigenti e, in caso di fallimento di una sola impresa della rete, portare ad un effetto domino.

La natura reciproca di tali legami tende a sovraccaricare di obbligazioni e costi i membri del network perché di regola un favore percepito deve poi essere restituito. Ma, la tendenza a dilatare nel tempo gli intervalli di riscossione del favore ricevuto, porta con sé anche il rischio che esso possa addirittura non venire riscosso mai.

Inoltre, quando questi legami tra individui ed organizzazioni tendono a farsi sempre più stretti ed intrecciati, la mancanza di autonomia delle imprese può ridurre la circolazione di nuove idee e l'apertura a nuovi metodi di risoluzione dei problemi, creando così una cecità collettiva ai cambiamenti di mercato.

Un ulteriore problema si può avere dal punto di vista etico. Le Guanxi possono essere viste come una forma di concorrenza sleale e di "collusione implicita, che aiuta a mitigare i costi competitivi e la variabilità operativa" (Park Luo 2001, p. 465), mantenendo i prezzi elevati, il tutto a svantaggio del surplus degli acquirenti. Esse sono anche associate a forme di favoritismo verso i propri subordinati, come abbiamo visto ad inizio capitolo, nelle decisioni relative a promozioni e bonus aziendali.

Ciò che quindi va a vantaggio di un individuo o di un'organizzazione può andare a svantaggio di un concorrente, del consumatore o di un collega, magari più meritevole. Il bene sociale viene in questo modo sacrificato per i propri vantaggi personali.

Questo però non deve farci cadere nell'errore di vedere le Guanxi solamente come una forma di corruzione. I due concetti, anche se in alcuni casi appaiono simili e con confini sfumati,

sono in realtà ben diversi e distinti. La corruzione, infatti, presenta un orientamento di breve periodo mentre le Guanxi di lungo periodo, l'una è illegale mentre l'altra no, in quanto riconosciuta come meccanismo parallelo al sistema delle leggi.

Per concludere, le Guanxi possono avere due facce, una positiva e l'altra negativa. Non si deve cadere nell'errore di associare il fenomeno ad una sola delle due ma occorre analizzarlo nel dettaglio da entrambe le prospettive. Per questo, l'impresa occidentale in Cina non può né ritenerlo indispensabile vedendone solo i benefici, né rifiutarlo totalmente percependone solo gli aspetti negativi. Occorre invece constatare come esso sia indispensabile e necessario soprattutto nelle prime fasi di ingresso nel mercato cinese, quando l'impresa non detiene risorse o contatti. Nel corso del tempo però, quando l'azienda diventa sempre più stabile ed affermata nel territorio, tale rilevanza ed imprescindibilità tenderà pian piano a diminuire.

CAPITOLO 3

Dopo aver esaminato teoricamente le Guanxi, per comprendere come esse siano fondamentali per il vantaggio competitivo e la performance aziendale, è utile introdurre alcuni esempi di imprese che le adottano nei loro business, sia straniere che cinesi. Le aziende di seguito analizzate sono Tesla, nota multinazionale automobilistica statunitense; Deutsche Bank, noto istituto bancario tedesco; il portale e-commerce cinese Alibaba e Huawei, famosa multinazionale cinese attiva nel settore delle telecomunicazioni.

3.1 Il caso Tesla in Cina¹

Tesla Inc., azienda specializzata nella produzione di auto elettriche, pannelli fotovoltaici e batterie, fu fondata da Elon Musk nel 2003 a Delaware (Stati Uniti). Dal 2008 inizia la produzione di veicoli elettrici, il roadster e le Model S, X, Y e 3 che incontrano ben presto successo nel pubblico, anche grazie al forte interesse per l'ecologia e la lotta all'inquinamento ambientale. La produzione avviene in numerosi siti tra cui California, Nevada e Berlino. Il 7 gennaio 2019 viene annunciato la produzione della Model 3 nello stabilimento di Shanghai in Cina. Questo stabilimento automobilistico è l'unico esempio in Cina di impianto produttivo completamente di proprietà senza la presenza di un partner locale cinese. La scelta di Shanghai non è un caso. Essa fa parte delle cosiddette “zone di libero scambio” istituite nel 2013 dal Primo Ministro del Consiglio di Stato Li Keqiang per rafforzare l'economia. La possibilità per Tesla di operare in piena autonomia ha però richiesto delle

¹ Antonini, V., 2019. Cina, via libera a Tesla. L'Automobile [online], 1 (1). Disponibile su: <<https://www.lautomobile.aci.it/articoli/2019/10/17/cina-via-libera-a-tesla.html>>.

Mattei, A., 2019. La nuova fabbrica cinese di Tesla ‘regala’ le sue auto ai dipendenti. Business Insider Italia [online], 1 (1). Disponibile su: <<https://it.businessinsider.com/la-nuova-fabbrica-cinese-di-tesla-regala-le-sue-auto-ai-dipendenti/>>.

Pettini, F., 2019. La Cina offre un nuovo prestito a Tesla. Starting Finance [online], 1 (1). Disponibile su: <<https://www.startingfinance.com/news/tesla-cina-prestito/>>.

Spada, N., 2020. Tesla si espande in Cina con Alibaba. Quotidiano Motori [online], 1 (1). Disponibile su: <https://www.quotidianomotori.com/automobili/tesla/tesla-si-espande-in-cina-con-alibaba/?refresh_ce-cp>.

buone Guanxi sia con il Governo cinese sia con i produttori, rivenditori locali e con i propri dipendenti.

Nei confronti del governo cinese le trattative hanno portato uno scambio di reciproci “favori” per entrambe le parti. Tesla attraverso questa Gigafactory può espandersi nel mercato locale, ridurre i costi di produzione ed evitare una tariffa di importazione del 25%. Dall'altra parte il governo di Pechino ne ottiene una maggiore competitività interna (la Cina è il maggiore mercato di veicoli elettrici al mondo), più occupazione e un nuovo know-how occidentale. Un esempio del buon rapporto creatosi tra le due parti è rappresentato anche dal recente aiuto governativo mediante la donazione di mascherine, disinfettanti e attrezzature per riavviare la produzione, bloccata a causa del Coronavirus.

Le Guanxi di Tesla si sono intrecciate anche con altri partner locali come le Banche Cinesi (China Construction Bank, Agricultural Bank of China, Industrial and Commercial Bank of China, Shanghai Pudong Development Bank) che le hanno garantito prestiti per 1,2 miliardi e con i fornitori locali di materie prime.

Con l'apertura dell'impianto Tesla ha cercato sin da subito di costruire delle buone Guanxi anche con i propri dipendenti. Infatti, migliorando il clima interno con una maggiore armonia e cooperazione tra management e dipendenti, la produttività dei lavoratori aumenta.

L'ultima di queste iniziative è stata quella di rendere i propri dipendenti i primi proprietari delle Model 3 uscite dall'impianto, ricevendole un mese in anticipo rispetto ai normali acquirenti, per ripagare il loro duro lavoro svolto durante l'anno.

Ad oggi Tesla è stata ripagata dei propri sforzi nel creare delle buone relazioni in Cina. Infatti, durante questo terribile periodo dovuto al Covid-19, mentre le vendite di auto in Cina sono crollate del 40%, Tesla ha avuto un grande exploit raggiungendo il livello più alto di vetture vendute e il 30% del comparto elettrico.

3.2 I casi Deutsche Bank² e Jack Ma³

Forniamo ora due esempi di come le Guanxi possano rappresentare un problema sia per un'impresa straniera, in questo caso la nota banca tedesca Deutsche Bank, sia per un'impresa locale, il noto portale e-commerce Alibaba.

La banca tedesca Deutsche Bank fu fondata nel 1870 a Francoforte sul Meno e ad oggi rappresenta uno dei principali gruppi bancari mondiali con sedi in Europa, America, Asia e Pacifico.

A partire dai primi anni 2000 l'istituto tedesco, per tenere testa a Goldman Sachs e Morgan Stanley ed espandere i propri contatti in Cina, ha assunto persone vicine ad influenti funzionari del governo e figli di dirigenti di imprese di Stato.

Queste persone, pur non avendo requisiti sufficienti per poter essere assunti, potevano infatti contare sulla loro forte influenza genitoriale.

Oltre alle assunzioni la banca tedesca ha ampliato la propria sfera di influenza nel paese orientale attraverso doni dal valore di diverse decine di migliaia di dollari ricevuti da importanti funzionari del partito comunista cinese. Questo ha permesso all'ente di ottenere in cambio aiuti per l'acquisizione di Huaxia Bank, istituto di credito sotto controllo statale.

Se c'è però una cosa che in Cina non viene tollerata sono i burocrati corrotti che non rispondono ai propri doveri di figura pubblica. I funzionari corrotti sono stati condannati, ma anche Deutsche Bank è stata punita.

Oltre ad un'ammenda di 16 milioni di dollari, è seguita la richiesta del governo cinese al gigante industriale Hna (primo azionista della banca) di vendere la quota dell'8% investita nel gruppo bancario, facendo traballare finanziariamente l'ente tedesco. Questo episodio è utile per comprendere come, per costituire un'adeguata ed efficace rete Guanxi in Cina, non

² Lugano, F., 2019. I regali di Deutsche bank: la strategia tedesca di crescita in Cina.

Scenarieconomici.it [online], 1 (1). Disponibile su: <<https://scenarieconomici.it/i-regali-di-deutsche-bank-la-strategia-tedesca-di-crescita-in-cina/>>.

Bottarelli, M., 2018. La Cina abbandona la traballante Deutsche Bank indebolendo l'Europa e facendo felice Trump. Business Insider [online], 1 (1). Disponibile su:

<<https://it.businessinsider.com/la-cina-abbandona-la-tedesca-deutsche-bank-indebolendo-leuropa-e-rendendo-felici-gli-stati-uniti-di-trump/>>.

³ Verga, E., 2019. Cosa non è stato detto sul ritiro di Jack Ma. AGI [online], 1 (1).

Disponibile su: <https://www.agi.it/blog-italia/idee/jack_ma_ritiro_alibaba_cina-5505122/post/2019-05-18/>.

occorra enfatizzare troppo la dimensione del dono rischiando di passare per “amici di carne e vino” e sia consigliabile evitare ogni forma di corruzione conseguendo invece dei rapporti di amicizia.

Le Guanxi non rappresentano un problema solamente per le imprese straniere ma anche per quelle locali. Ne è un esempio Alibaba, nota multinazionale cinese privata fondata nel 1999 da Jack Ma con sede a Hangzhou attiva nel commercio e nelle piattaforme di pagamento online. La società ha lo scopo di connettere i produttori cinesi con acquirenti e distributori stranieri e presenta un sistema di pagamento online simile a PayPal chiamato Alipay. Nel 2007 andò sul listino della Borsa di Hong Kong e ad oggi presenta un valore pari a 420 miliardi, con ben 600 milioni di utenti attivi in tutto il mondo.

Il suo fondatore, Jack Ma, dopo vent'anni alla guida dell'azienda, che da anni gode di ottima salute e di una continua crescita (con un tasso ben superiore a quello di Amazon), nel 2018 decise inaspettatamente di ritirarsi per dedicarsi alla filantropia. Un altro Bill Gates? Non proprio. Alla base di questa sua intelligente decisione vi sono le soffocanti Guanxi con il governo cinese. Esse nel tempo hanno permesso di ottenere numerose facilitazioni come prestiti ai limiti della corruzione ma, quando in Cina si diventa troppo grandi e ricchi (il suo patrimonio ammonta a 40 miliardi di dollari), conviene fare un passo indietro per il bene della comunità, altrimenti si rischia di inciampare. Ne sono testimoni alcuni noti imprenditori locali che in passato sono stati costretti a lasciare le loro aziende, come Wu Xiaohui del gruppo assicurativo Anbang Insurance Group e Ye Jianming dell'azienda CEFC China Energy attiva nel settore energetico.

Questi numerosi esempi di noti imprenditori cinesi ci permettono di capire che in Cina convenga mantenere un profilo basso senza comportarsi in maniera troppo arrogante ostentando la propria ricchezza e potenza. Le reti Guanxi con i funzionari governativi permettono di crescere nel tempo ma, così come hanno donato, possono in fretta anche togliere. Questo Jack Ma l'aveva capito sin da subito e, invece di rischiare di commettere l'errore di altri suoi colleghi, ha deciso di mettersi da parte.

3.3 Guanxi solo in Cina? Il caso Huawei⁴

Creare una forte rete di relazioni è importante nella cultura cinese ma non solo. Lo è altrettanto in altre parti del mondo come negli Stati Uniti. E questa lezione è stata appresa proprio da un'azienda cinese, Huawei.

Fondata nel 1987 a Shenzhen, questa multinazionale è impegnata nello sviluppo e nella commercializzazione di apparecchiature per le telecomunicazioni e di sistemi di rete per gli operatori mobile.

La compagnia inizia assemblando componenti per centralini analogici destinati alle aree rurali della Cina. Nel 1993 realizza un commutatore digitale molto performante e attraverso Guanxi collusive con i funzionari locali spinge verso l'adozione e utilizzo dei suoi prodotti a livello locale. Poco dopo ottiene l'incarico di costruire la prima rete nazionale di telecomunicazioni per l'esercito popolare di liberazione cinese.

Da allora questa multinazionale ha continuato ad espandersi e ad oggi, con ben 180000 dipendenti, opera in 140 nazioni con un volume d'affari di circa 100 miliardi.

Nel 2001 iniziò ad investire negli Stati Uniti assumendo personale locale come John Roes e Matt Bross e costruendo un importante centro di R&D nella Silicon Valley per la creazione di prodotti innovativi. Tuttavia, ha dovuto subire non pochi problemi nel mercato e con il governo americano nell'acquisto di alcune imprese locali.

Nel 2010 cercò di acquistare l'impresa di software 2Wire e un'unità del business di Motorola ma per entrambe vennero preferite le offerte di altre imprese.

Nel 2011 tentò l'acquisto di 3Leaf attiva nel networking tecnologico ma i membri del congresso e gli ufficiali del governo lo impedirono per via del presunto collegamento di Huawei con il governo cinese.

L'azienda si trova quindi a sperimentare la stessa situazione che le imprese occidentali si trovano ad affrontare nel territorio cinese. La soluzione anche in America è la stessa.

⁴ Colarizi, A., 2019. Come nasce (e come agisce) Huawei. Start Magazine [online], 1 (1). Disponibile su: <<https://www.startmag.it/innovazione/huawei-lupi/>>.

Hitt Michael A., R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson, 2011. Strategic Management: Competitiveness and Globalization, 10° ed. Boston: South Western Cengage Learning. 8-9.

Essa deve cercare di costruire delle relazioni di fiducia con i funzionari statunitensi locali, presentandosi loro come un'impresa globale (e non solo cinese) orientata ai bisogni del consumatore e non agli interessi politici del proprio paese d'origine.

Deve convincere il popolo americano del proprio valore positivo, investendo nelle lobby per creare e supportare delle forti relazioni Guanxi con gli stakeholder stranieri cioè ufficiali di governo, consumatori e fornitori statunitensi.

In quest'ultimo periodo la situazione però è precipitata sotto l'amministrazione Trump, con la decisione di bandire dal territorio americano numerose imprese cinesi, tra cui Huawei, per via dei loro legami con i vertici del partito comunista cinese.

La strada per l'azienda di Shenzhen è in continua salita.

CONCLUSIONE

Giungendo alla conclusione di questa relazione relativa alle Guanxi in Cina, si è compreso come esse siano radicate storicamente nella cultura cinese del Confucianesimo e come si siano rivelate indispensabili al popolo cinese, durante la non ben pianificata ed implementata economia di transizione, sostituendosi dove il sistema legale non riusciva ad arrivare.

Questa rete, pur essendo di sua natura immateriale ed implicita, poggia su delle regole e dei principi ben definiti e formulati, tra i quali emergono la reciprocità e la fiducia.

Quest'ultima viene ottenuta attraverso un preciso iter di passaggi lenti e gradualmente di disvelamento tra le parti coinvolte nella relazione. Nel corso del tempo, inoltre, sono state fornite numerose prospettive che dimostrano come questi legami presentino allo stesso tempo caratteri affettivi ed utilitaristici, questi ultimi da non associare superficialmente alla corruzione.

Nel mondo delle imprese, tutto ciò risulta indispensabile per una nuova realtà occidentale nel paese del drago, al fine di accedere a risorse, informazioni e trattamenti privilegiati.

Occorre però preventivamente definire quali e quanti stakeholder siano per noi fondamentali costruendo un'appropriata gerarchia. Tessendo con questi ultimi dei rapporti di amicizia, fiducia e reciprocità si possono ottenere degli ottimi risultati a livello di prestazioni aziendali. Occorre comunque sapere che ci sono anche dei costi non solo in termini finanziari ma anche etici e morali.

Il caso Tesla testimonia come un'azienda si debba comportare in Cina creando dei forti legami di fiducia con molteplici stakeholder tra cui il governo, le banche e i dipendenti.

Al contrario, Deutsche Bank permette di capire come alla base di tutti i rapporti in Cina debba esserci l'amicizia e non la corruzione (che se scoperta verrà opportunamente punita) e come le Guanxi possano diventare nel tempo "un serpente che soffoca la sua preda" le cui mosse devono essere anticipate, come ha fatto Jack Ma.

Huawei infine, testimonia come nella realtà "tutto il mondo è paese" e che i contatti personali non contano solamente nei paesi governati dai regimi totalitari, come la Cina, ma anche nelle democrazie occidentali, come gli Stati Uniti, seppur in misura notevolmente diversa.

Ora la domanda che sorge spontanea è se tale fenomeno rimarrà nel tempo o sia destinato a cambiare.

Alcuni studiosi lo considerano temporaneo e transitorio, nato per sostituire le assenti istituzioni formali dopo il 1978, destinato pian piano a scomparire con il passaggio definitivo di tutta la Cina ad un'economia di libero mercato caratterizzata da una crescente evoluzione

del sistema legale, burocratico e contrattuale, soprattutto in seguito all'accesso della Cina al WTO.

Altri invece contestano questa visione ritenuta troppo superficiale che non considera le radici culturali antiche che hanno reso questo fenomeno nel tempo un imperativo nel fare affari in Cina. Secondo questi studiosi le Guanxi non potranno scomparire ma evolveranno rispetto alla loro forma originaria.

Ci sarà dunque un processo di integrazione, lento e graduale grazie ai sempre più frequenti scambi commerciali e culturali tra Occidente e Oriente, che porterà il sistema a convergere verso un punto di equilibrio a metà tra l'apparato contrattuale occidentale e il sistema relazionale orientale.

BIBLIOGRAFIA

Antonini, V., 2019. Cina, via libera a Tesla. L'Automobile [online], 1 (1). Disponibile su: <<https://www.lautomobile.aci.it/articoli/2019/10/17/cina-via-libera-a-tesla.html>>.

Bottarelli, M., 2018. La Cina abbandona la traballante Deutsche Bank indebolendo l'Europa e facendo felice Trump. Business Insider [online], 1 (1). Disponibile su: <<https://it.businessinsider.com/la-cina-abbandona-la-tedesca-deutsche-bank-indebolendo-leuropa-e-rendendo-felici-gli-stati-uniti-di-trump/>>.

Chao C. Chen, Xiao-Ping Chen, Shengsheng Huang, 2013. Chinese Guanxi: An Integrative Review and New Directions for Future Research. Management and Organization Review, 9:1, 167-207.

Colarizi, A., 2019. Come nasce (e come agisce) Huawei. Start Magazine [online], 1 (1). Disponibile su: <<https://www.startmag.it/innovazione/huawei-lupi/>>.

Hitt Michael A., R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson, 2011. Strategic Management: Competitiveness and Globalization, 10° ed. Boston: South Western Cengage Learning. 8-9.

Law Kenneth S., Chi-Sum Wong, Duanxu Wang, Lihua Wang, 2000. Effect of supervisor-subordinate guanxi on supervisory decisions in China: an empirical investigation. International Journal of Human Resource Management, 11:4, 751-765.

Lugano, F., 2019. I regali di Deutsche bank: la strategia tedesca di crescita in Cina. Scenarieconomici.it [online], 1 (1). Disponibile su: <<https://scenarieconomici.it/i-regali-di-deutsche-bank-la-strategia-tedesca-di-crescita-in-cina/>>.

Luo Yadong, 1997. Guanxi: principles, philosophies, and implications. Human Systems Management, 16:1, 43-51.

Mattei, A., 2019. La nuova fabbrica cinese di Tesla 'regala' le sue auto ai dipendenti. Business Insider Italia [online], 1 (1). Disponibile su: <<https://it.businessinsider.com/la-nuova-fabbrica-cinese-di-tesla-regala-le-sue-auto-ai-dipendenti/>>.

Morgan Stephen L., 2006. Transfer of Taylorist ideas to China, 1910-1930s. *Journal of Management History*, 12:4, 408-424.

Park Seung Ho, Yadong Luo, 2001. Guanxi and Organizational dynamics: Organizational networking in Chinese firms. *Strategic Management Journal*, 22, 455-477.

Pettini, F., 2019. La Cina offre un nuovo prestito a Tesla. *Starting Finance* [online], 1 (1). Disponibile su: <<https://www.startingfinance.com/news/tesla-cina-prestito/>>.

Spada, N., 2020. Tesla si espande in Cina con Alibaba. *Quotidiano Motori* [online], 1 (1). Disponibile su: <https://www.quotidianomotori.com/automobili/tesla/tesla-si-espande-in-cina-con-alibaba/?refresh_ce-cp>.

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

Verga, E., 2019. Cosa non è stato detto sul ritiro di Jack Ma. *AGI* [online], 1 (1). Disponibile su: <https://www.agi.it/blog-italia/idee/jack_ma_ritiro_alibaba_cina-5505122/post/2019-05-18/>.

Xiao-Ping Chen, Chao C. Chen, 2004. On the Intricacies of the Chinese Guanxi: A Process Model of Guanxi Development. *Asia Pacific Journal of Management*, 21, 305-324.