

Il mito delle guanxi: cosa sappiamo davvero

di Sonja Oppper*

Nel sentire comune, le *guanxi* sembrano essere un ingrediente fondamentale delle reti di business cinesi. Come rapporti fiduciari con soci d'affari e altri attori dello scenario politico ed economico orientale, esse sono ritenute indispensabili per avere successo nell'iniziativa imprenditoriale. Ma è realmente così? Una recente ricerca mette in discussione gli stereotipi più consolidati sulle *guanxi*, fornendo cinque importanti lezioni sia per l'Oriente che per l'Occidente.

Fare affari in Cina è difficile, ma sembra esserci un elemento essenziale: le *guanxi*. Per *guanxi* si intendono le relazioni particolarmente preziose con i principali decision maker e gatekeeper. Le *guanxi* offrono un trattamento preferenziale nelle decisioni burocratiche e danno accesso a opportunità commerciali superiori. Esse consentono l'accesso alle risorse in mercati scarsamente liberalizzati, come quello dei capitali e quello dei terreni in Cina, che continuano a essere strettamente controllati dallo Stato. Inoltre, si presume che le *guanxi* forniscano legittimità politica in un ambiente imprenditoriale che continua a essere – e di recente lo è sempre più – influenzato dalla mano controllante del Partito-Stato comunista e dei suoi rappresentanti. Milioni di manager e di imprenditori cinesi confermerebbero prontamente che ci sono poche speranze di far crescere un'azienda fino a farla diventare di grandi dimensioni senza la giusta rete di *guanxi*. Il messaggio è chiaro: le *guanxi* con gli attori politici e i soci in affari sono indispensabili per operare con successo in Cina.

L'ampia diffusione globale del termine *guanxi* ne sottolinea l'importanza. Una ricerca su Google del termine *guanxi* produce più di 2 milioni di risultati. In combinazione con il termine inglese *success*, ci sono quasi 500.000 risultati. Persino Google Scholar, il motore di ricerca di Google per le pubblicazioni accademiche, elenca più di 100.000 voci. I corsi di laurea, di specializzazione e di MBA integrano l'idea di *guanxi* nei loro programmi di studio come ingrediente unico, necessario per il successo commerciale in Cina. Allo

stesso modo, le agenzie di formazione e consulenza interculturale sottolineano l'importanza dei network di *guanxi* quando preparano gli espatriati per il loro incarico in Cina.

Data la loro importanza e il loro diffuso riconoscimento, si dovrebbe presumere che abbiamo un'idea chiara di cosa siano le *guanxi*, di dove trovarle e coltivarle e, soprattutto, di come trarre vantaggio da questi contatti. Purtroppo, non esiste alcun manuale che contenga queste informazioni. A ben vedere, c'è addirittura una sorprendente assenza di consigli tangibili su cui manager e professionisti possano fare affidamento. I lavori accademici e non accademici sulle *guanxi* producono in gran parte intuizioni contraddittorie piuttosto che cumulative.

La confusione intorno alle *guanxi* ha inizio con i suoi significati contestati. Per alcuni, le *guanxi* sono associate ai legami e agli obblighi familiari. Altri sottolineano i concetti confuciani del sé e della società. Si fa poi riferimento alla natura reciproca delle relazioni di scambio che incorporano tradizioni durature di elargizione di favori e regali, mentre altri evidenziano connotazioni sentimentali o morali. Un'altra linea di pensiero accenna a una nozione strumentale di favoritismo che sfocia nella corruzione e nella concussione. L'unico accordo di massima sembra essere che le *guanxi* sono qualcosa di spiccatamente cinese. È un segno rivelatore il fatto che non si stia facendo alcun tentativo di tradurre il termine *guanxi* nelle lingue occidentali.

* Sonja Oppper è Full Professor presso il Dipartimento di Management e Tecnologia dell'Università Bocconi, dove insegna Business Management in China e Institutions and Global Strategy. Si ringrazia Sam Wise per la collaborazione alla stesura del presente contributo.

Il riferimento alle *guanxi* come curiosità tutta cinese, tuttavia, ha di fatto rimosso il fenomeno dall'analisi generale e comparata delle scienze sociali, rafforzando inavvertitamente il mito della sua unicità e specificità culturale.

Ma questa percezione è giustificata? Le *guanxi* sono davvero così diverse dalle relazioni commerciali strette e particolarmente apprezzate che si trovano nella maggior parte delle reti commerciali? I manager italiani, americani o francesi non sono forse altrettanto convinti che alcune relazioni d'affari siano più degne di fiducia, affidabili e preziose di altre? E molti non riconoscerebbero che senza certi legami il successo sarebbe stato più difficile da raggiungere, se non impossibile?

Per avvicinarci alla natura del fenomeno e per identificare come e dove le *guanxi* possono essere diverse dalle relazioni commerciali in Occidente, ci siamo rivolti a un campione rappresentativo di 384 manager cinesi. A differenza di studi precedenti, non ci siamo concentrati su affermazioni comportamentali o strategiche relative alle *guanxi* (per esempio: «Quanto sono importanti le *guanxi* per la vostra azienda?»). Abbiamo invece invitato i manager a partecipare a un sondaggio standard, che chiedeva ai manager di descrivere il network dei loro contatti commerciali più importanti. In apertura del sondaggio, una serie di domande ha aiutato gli intervistati a identificare le persone che sono state contatti importanti. Una volta identificata una serie di contatti, seguiva una serie di domande per associare a questi contatti degli attributi che descrivessero la relazione del manager con ciascuno di essi. Tali domande richiedevano informazioni sulla durata della relazione, sul ruolo specifico del contatto citato, sul livello di fiducia e di vicinanza emotiva con ciascun contatto, sul tipo di aiuto o supporto ricevuto da questi contatti e sull'evento specifico in cui questi contatti sono stati particolarmente preziosi. Infine, ai manager è stato chiesto di indicare quanto fosse stretto il legame di ciascuno dei loro contatti con gli altri contatti citati.

Per identificare e localizzare le *guanxi* all'interno di questi network, abbiamo aggiunto due domande. In primo luogo, abbiamo chiesto ai manager di fornire la propria definizione di *guanxi*. Poi abbiamo chiesto quali fossero i contatti che consideravano *guanxi*.

Con questi dati a disposizione, siamo in grado di costruire le reti sociali individuali intorno a ciascun manager. Inoltre, possiamo individuare l'esatta posizione della singola *guanxi* all'interno della rete aziendale di un manager. Le intuizioni che emergono da questi dati sono sorprendenti e mettono in discussione molti degli stereotipi consolidati sulle *guanxi*. Cinque lezioni spiccano, ognuna con implicazioni critiche per i manager occidentali che cercano di coltivare relazioni produttive con i soci d'affari cinesi.

LE GUANXI HANNO SIGNIFICATI DIVERSI PER PERSONE DIVERSE

Mentre gran parte del dibattito accademico sulle *guanxi* ruota intorno alla questione di cosa esse siano realmente, la nostra ricerca di una definizione condivisa ha portato alla luce un ampio e variegato spettro di significati. Alla richiesta di definire brevemente il modo in cui i manager stessi interpretano le *guanxi* come i loro legami commerciali più importanti, abbiamo riscontrato una scarsa convergenza sulla formulazione e il significato. Alcune nozioni, ovviamente, erano più comuni di altre. La vicinanza emotiva, l'elevata fiducia e il sostegno reciproco sono tra gli attributi più comunemente citati. Nessuno di questi attributi, tuttavia, implica che un manager veda il suo contatto come un amico o come una relazione commerciale funzionale. Se da un lato queste descrizioni offrono ai manager occidentali poche indicazioni su come interpretare le *guanxi*, dall'altro dimostrano che esse sono concettualmente e culturalmente meno uniche di quanto si ritenga comunemente. Da una prospettiva occidentale, questa dovrebbe essere una notizia positiva.

LE GUANXI NON SONO LEGAMI FAMILIARI

Per quanto riguarda il ruolo specifico dei legami di *guanxi*, i nostri dati respingono anche l'opinione comune secondo cui le *guanxi* sarebbero concentrate nelle cerchie familiari allargate: il 74 per cento dei contatti identificati come i legami di *guanxi* più forti va oltre la famiglia. Anche le cariche politiche e i legami militari, spesso intesi come legami di *guanxi* decisivi, raramente sono menzionati. Chiaramente, per i manager occidentali è una buona notizia che le connessioni di valore non si basino generalmente su parentele e lignaggi familiari o su percorsi di carriera condivisi nei circoli politici o militari cinesi. Almeno in teoria, gli stranieri, sia che si trovino in Cina sia che la visitino di frequente, hanno buone possibilità di coltivare preziosi legami di *guanxi* tra i loro soci d'affari.

LE GUANXI SONO CONTATTI A LUNGO TERMINE

Se le *guanxi* non si trovano prevalentemente in ruoli specifici, come la famiglia e i circoli politici, quali altri attributi potrebbero essere predittivi dei legami che tendono a distinguersi come *guanxi*? Si è scoperto che la durata del rapporto è il fattore predittivo più importante. In genere sono necessari molti anni perché una relazione maturi in un legame di *guanxi*. In media, i nostri intervistati conoscono il loro contatto *guanxi* da circa 19 anni. Sono possibili anche conoscenze più brevi, ma sono rare. Solo il 4 per cento degli intervistati del nostro campione ha nominato un contatto *guanxi* che conosce da 5 anni o meno. Questo è un primo se-

gnale di allarme per i manager occidentali: perché una relazione maturi fino a diventare *guanxi*, il tempo è un prerequisito fondamentale. Le relazioni di *guanxi* hanno una storia: non sono transazionali. Le associazioni vengono testate nel tempo e il comportamento mostrato nel corso degli anni modella gradualmente il tipo di relazione che alla fine emerge. In quest'ottica, molte delle attività di «speed-dating» ampiamente consigliate, come la frequentazione di associazioni imprenditoriali, convegni e fiere, sono perfettamente adeguate per riempire il rolodex di un manager. Queste attività garantiranno una vita sociale attiva in Cina, ma per sapere se queste relazioni emergeranno mai come *guanxi* bisognerà attendere la prova del tempo.

LA FIDUCIA DELLE GUANXI È RELAZIONALE

Un'altra caratteristica correlata è la natura relazionale della fiducia nella *guanxi*. I contatti di *guanxi* non si fidano perché amici e conoscenti comuni li raccomandano come soci d'affari affidabili e degni di fiducia. La fiducia nel legame di *guanxi* si basa sull'esperienza condivisa tra due persone. Le prove di relazione ripetute nel tempo creano quella che gli scienziati sociali chiamano «fiducia relazionale». Questa forma di fiducia non dipende da alcuna verifica o sostegno esterno da parte di altri membri della rete, ma è radicata nella relazione bilaterale. Naturalmente, questo processo richiede tempo, il che rappresenta una sfida per i manager che hanno incarichi a breve termine e che hanno poco tempo per costruire relazioni. Essere consapevoli della necessità di tempo non accelera il processo; ma l'aspetto centrale è che la costruzione di relazioni è un compito della direzione generale piuttosto che un'attività da delegare nella speranza di prendere in prestito i contatti quando necessario.

NON TUTTE LE GUANXI SONO PRODUTTIVE

Un'ultima avvertenza è d'obbligo. Sebbene ogni manager intervistato dichiari di avere un contatto che rappresenta il livello di *guanxi* più forte, non tutti i manager beneficiano di tali legami. Un'analisi più approfondita della relazione tra *guanxi* e perfor-

mance suggerisce che le *guanxi* sono più efficaci se non sono condivise con molti altri contatti nella rete del manager. Per generare un vantaggio, i legami di *guanxi* devono funzionare come ponti che collegano la rete aziendale del manager con altre reti. In breve, il vantaggio delle *guanxi* si basa sullo stesso meccanismo del vantaggio del broker, un meccanismo familiare nell'analisi delle reti sociali. In altre parole, le *guanxi* sono preziose se sono in grado di mettere in contatto il manager con un'ampia gamma di informazioni e opportunità di business non ancora disponibili e accessibili all'interno del suo network. Questo risultato ha importanti implicazioni strategiche. Cercare di approfondire le relazioni con coloro che sono ben collegati all'interno del proprio network è un istinto naturale, tanto più quando si opera in un ambiente commerciale estero. Tuttavia, questa strategia non genera vantaggi strategici. Il vantaggio deriva da quei soci d'affari di grande fiducia che non sono condivisi con una cerchia chiusa di soci d'affari.

UN FENOMENO GLOBALE?

Chiudiamo con un messaggio confortante. Le *guanxi* produttive non sono esclusivamente cinesi. Non sono nemmeno culturalmente contingenti. Si tratta di legami di intermediazione altamente fidati che si possono trovare in egual misura nelle reti d'affari in Oriente e in Occidente. L'aspetto principale è che le *guanxi* richiedono un tempo più lungo per maturare rispetto ai legami di intermediazione in Occidente.

Non possiamo dire con certezza perché ciò avvenga. È probabile che il radicamento istituzionale sia importante. Se le istituzioni sono deboli e le persone non possono contare su un sistema legale maturo, la costruzione della fiducia nei confronti dei soci in affari può richiedere molto tempo. I piccoli progetti portano a progetti più grandi; una buona condotta nei progetti più grandi contribuirà alla fine a coltivare relazioni di grande fiducia. Essere consapevoli di questi meccanismi interni è un primo passo fondamentale. Non perdere la pazienza e non commettere errori lungo il percorso sono le sfide da vincere.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- ¹ R.S. Burt, Y. Bian, S. Oppor, «More or less guanxi: Trust is 60% network context, 10% individual difference», *Social Networks*, 54, 2018, pp. 12-25.
- ² R.S. Burt, K. Burzynska, «Chinese Entrepreneurs, Social Networks, and Guanxi», *Management and Organization Review*, 13, 2017, pp. 221-260.
- ³ R.S. Burt, S. Oppor, «Guanxi and structural holes—An Integration», *working paper*, 2022.
- ⁴ R.S. Burt, S. Oppor, «Political Connection and Disconnection: Still a Success Factor for Chinese Entrepreneurs», *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(6), 2020, pp. 1199-1228.