

КИТАЙСКИЯТ ПОДХОД КЪМ МАРКЕТИНГА НА ВЗАИМООТНОШЕНИЯТА (ГУАНШИ)

Разгледани и интерпретирани са от теоретична гледна точка основните принципи на гуанши като отражение на маркетинга на взаимоотношенията в контекста на китайското общество. Специално внимание е отделено на социално-етичната философия и икономическата рационалност на този специфичен културен феномен. Извършена е сравнителна характеристика между маркетинга на взаимоотношенията и гуанши и са изведени възможностите за практическо приложение в мениджмънта и маркетинга.

JEL: M31, L14

Въведение

През последните години маркетингът на взаимоотношенията е обект на все по-голямо внимание от страна на академичните изследователи и специалистите от практиката. Той възниква като алтернатива на транзакционния маркетинг и подчертава важната роля на управлението на взаимоотношенията между пазарните участници в дългосрочен план; разглежда маркетинга като връзки и взаимодействия с мрежова структура и представлява подходяща концептуална база за разкриване същността, характера и значението на гуанши като традиционна форма на маркетинга на взаимоотношенията в контекста на китайското общество.

В разработката са разгледани теоретичните основи на гуанши с цел по-добре да се разберат същността, принципите, философията, икономическата целесъобразност и практическото значение на този социален и културен феномен. Интересът към този проблем е предизвикан от обстоятелството, че китайското общество – с неговите една четвърт от населението на планетата, един от най-високите темпове на икономически растеж и най-голям обем на преките чуждестранни инвестиции, привлича вниманието на все по-голям брой академични изследователи и представители на бизнеса. От тази гледна точка анализът на гуанши може да подпомогне както теоретичните изследователи на китайския мениджмънт, така и чуждестранните маркетолози, осъществяващи бизнес-операции на китайския пазар.

¹ Данчо Данчев е доц. д-р в Икономически университет – Варна, катедра „Икономика и управление на търговията“, e-mail: dancho_danchev@mail.bg.

Първата част от разработката е посветена на концепцията за маркетинга на взаимоотношенията като нова парадигма в маркетинговата теория. Втората част започва с дефинирането на гуанши и основните му принципи, след това се изясняват неговите социална-етична философия и икономическа рационалност. Третата част подчертава общото и различното между маркетинга на взаимоотношенията и гуанши. В четвъртата част е отделено специално място на възможностите за практическо приложение на гуанши в мениджмънта и маркетинга.

Трябва изрично да се подчертае, че в българската маркетингова литература липсват публикации на тази тема, поради което е неизбежно съдържанието да бъде в известна степен по-описателно, особено по отношение на някои негови структурни части и елементи.

1. Маркетингът на взаимоотношенията като нова парадигма в маркетинговата теория

В маркетинговата литература могат да се открият няколко теоретични направления, които се обявяват за преформулиране на основните маркетингови принципи. През последната четвърт на XX век в част от теоретичните изследвания се отправя призив за промяна на маркетинговата парадигма от традиционния транзакционен маркетинг, основан върху усъвършенстването на обменните процеси, към маркетинг на взаимоотношенията, който фокусира върху формирането, поддържането и развитието на дългосрочни връзки и отношения между участниците в пазарните процеси.

Концепцията за маркетинг-микса е общоприет нормативен подход в маркетинговия мениджмънт, но същевременно редица публикации в специализираната литература предлагат нови идеи, сред които може да се отбележат моделът за мрежовото взаимодействие, концепцията за маркетинга на партньорските отношения и теорията за маркетинга на взаимоотношенията.

Моделът за мрежовото взаимодействие изразява тезата, че елементите на мрежовите структури в бизнеса могат да си взаимодействат по различен начин, в резултат от което възникват обмен и взаимна адаптация. В подобни условия ролята на маркетинга е твърде неопределена, тъй като всички видове взаимодействия влияят върху позициите и решенията на участниците в мрежовите връзки; това взаимодействие може да бъде дългосрочно и невинаги се инициира от маркетинговете. Заключение е, че обменът не е прерогатив единствено на специалистите по маркетинг, а в неговата реализация могат да участват всички членове на взаимодействащите си системи, като някои от тях може да оказват по-силно въздействие от маркетинговете.²

За представителите на скандинавската школа е характерно, че те се отнасят към маркетинга като към процес на взаимодействие в социален контекст, което изисква изграждане на система от партньорски отношения. Според тях подобна концепция е аналогична на системния подход към

² Grönroos, C. Quo vadis marketing? Toward a relationship marketing. – Journal of marketing management, 1994, Vol.10, №5, p. 4-6.

маркетинга в началните години от неговото развитие и рязко контрастира с тясно функционалния подход за четирите „Р“ на маркетинг-микса, който разглежда продавачите като активна, а потребителите като пасивна страна в обменните процеси.³

Развитието на информационните технологии в края на миналия век доведе до това, че пазарите на масовите потребителски стоки, основани върху маркетинг-микса и неговите четири елемента, започнаха силно да се диференцират и фрагментират, което предизвика потребността от по-гъвкави и адаптивни подходи към маркетинга. В отговор на тази потребност се появи маркетингът на взаимоотношенията, който се концентрира върху изграждането, поддържането и усъвършенстването на дългосрочни отношения между всички участници в обменните процеси. Това е израз на една нова интеграция на пазарната икономика – акцентът върху дългосрочните взаимоотношения вместо върху еднократните сделки. За разлика от традиционния микроикономически възглед за маркетинга маркетингът на взаимоотношенията подчертава дългосрочното сътрудничество като антипод на пазарната конкуренция и социалните конфликти.

Следователно, през последните години на XX век съществено се променя характерът на взаимоотношенията между продавачи и купувачи, а стремежът към сключване на еднократни сделки отстъпва място на осъзнаването и позиционирането на дългосрочните взаимоотношения като ключов стратегически ресурс. Това означава радикална промяна в маркетинговата теория, в която намалява относителното тегло на икономическите компоненти при обяснение поведението на пазарните субекти за сметка на редица концепции и методи от областта на социологията, антропологията, семиотиката и психологията.

В по-широк аспект възникването на маркетинга на взаимоотношенията е предизвикано от развитието на три главни теоретични концепции:⁴ първо, теорията за транзакционните разходи, които са предизвикани от обменните процеси, включени са в продажната цена на продуктите и отразяват природата и обхвата на взаимоотношенията между продавачите и купувачите; второ, теорията за социалния обмен, която отразява отношенията между страните при размяната на полезности и ресурси; трето, теорията за взаимодействието, която изследва факторите, които обуславят взаимната адаптация в процеса на осъществяването на връзките и отношенията. Основен недостатък на първите две теории е техният статичен характер и предположението за рационално поведение на страните в обменните отношения, докато третата теория включва динамични елементи в анализа на транзакционните процеси. Развитието на посочените три теоретични концепции дава основание на редица автори да разглеждат изучаването на връзките и взаимоотношенията като основа за нова теория, която да замести традиционното транзакционно разбиране за маркетинг.

Маркетингът на взаимоотношенията е предизвикан и от еволюцията на четири различни подхода в рамките на общата теория на маркетинга: 1)

³ Grönroos, C. Цит. съч., п. 7-10.

⁴ Buttery, E., Y.H.Wong. The development of a Guanxi framework. – Marketing Intelligence & Planning, 1999, Vol. 17, №3, p. 148.

индустриалният маркетинг, който изисква мрежово формиране и структуриране на дългосрочни връзки и взаимоотношения; 2) маркетингът на услугите, чиито основни принципи изискват подходящо включване на потребителите в процеса на предлагане на услугите; 3) маркетингът на потребителското поведение, чиито изследвания показват, че конкурентни предимства могат да се достигнат чрез осигуряване на удовлетвореност и лоялност у потребителите; 4) международният маркетинг, чиито основни постановки изискват адаптирането към пазарите с различни традиции, култура, икономическа структура, правна система, институционална мрежа и т.н. да се осъществи чрез формиране на подходяща система от връзки и отношения.⁵

Преходът към маркетинг на взаимоотношенията се обуславя и от забележителната промяна в две основни маркетингови аксиоми: първо, от конкуренция и конфликти към взаимно коопериране – в транзакционния маркетинг създаването на стойност е резултат от конкуренцията и личния интерес, а обменът се разглежда като игра с нулева сума, докато привържениците на маркетинга на взаимоотношенията твърдят, че при наличие на някои предпоставки съвместната дейност води до добавяне на по-голяма стойност за всички участници в пазарните процеси; второ, от независимост при избора към взаимна зависимост – транзакционният маркетинг се основава върху схващането, че ефективността се повишава само при условие, че участниците в пазарните процеси са свободни да избират своите контрагенти, но през последните години се доказва по убедителен начин, че транзакционните разходи и рискове могат да бъдат редуцирани чрез съвместни действия, партньорство и взаимна обвързаност.⁶

Еволюционното развитие на посочените концепции, подходи и аксиоми води до това, че в теоретичен аспект все по-често започва да се поставя въпросът за обекта и обхвата на маркетинга като дисциплина и тяхното разширяване в други области на познанието. В качеството на пример в това отношение може да се посочи твърдението, че традиционният транзакционен маркетинг може успешно да се прилага при производството и реализацията на масовите потребителски стоки, но губи своята аналитична и интерпретивна ефективност, когато се използва аналогично в коренно различни ситуации, свързани с индустриалните продукти, както и в сферата на услугите.

Пазарите на масовите потребителски продукти се характеризират със силно атомизирано и фрагментарно търсене, а уникалните личностни характеристики се заместват от анонимни и хомогенизирани очаквания за потребителското поведение, които се анализират и прогнозират с помощта на сегментационни техники и средства. В подобна обменна схема потребителят играе пасивна роля, която не му позволява да влияе върху фирмените стратегии и тактики. Единственото възможно действие е изборът между предварително предложените от фирмите оферти и алтернативи. Силата на

⁵ Grönroos, C. From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. – Management Decision, 1994, Vol. 32, Vol. 2, p. 4-20; Arias, J.T.G. A relationship marketing approach to guanxi. – European Journal of Marketing, 1998, Vol. 32, №1/2, p. 147-148.

⁶ Sheth, J.N., N. Parvatiyar. The evolution of relationship marketing. – International Business Review, 1995, Vol. 4, №4, p. 397-418.

страните в обменния процес е асиметрична и небалансирана. Отделният потребител не притежава сериозно влияние при вземането на решения, тъй като неговата сила в договора за покупко-продажбата е пропорционална на относителното тегло на извършените от него покупки в общия обем продажби на фирмата, т.е. изключително слаба и незначителна.

Описаната ситуация е коренно различна при пазарите на индустриални продукти и услугите. Специфичните характеристики на тези пазари изискват потребителят да бъде активна действаща сила не само при потреблението, но и при производството и дистрибуцията на стоките и услугите. Това предизвиква необходимост от ново дефиниране на основните маркетингови принципи, като центърът на тежестта се премести от равновесието между търсене и предлагане към формирането, поддържането и развитието на дългосрочни връзки и взаимоотношения между участниците в обменните процеси. С течение на времето този нов подход към маркетинга се разпространява и по отношение на масовите потребителски стоки. В светлината на посочените разсъждения, привържениците на маркетинга на взаимоотношенията подчертават слабите страни на маркетинга, като го определят като „традиционна маркетингова парадигма“, която не е особено подходяща за съвременните условия, изискващи въвличането на отделните потребители в маркетинговите процеси.

Традиционният маркетинг от западен тип се основава върху транзакционната микроикономическа теория. Приложението на тази теория в маркетинга предизвиква неустойчиви и краткотрайни бизнес-отношения с потребителите и другите участници в обменните процеси, които могат да поставят под съмнение достигането на дългосрочните фирмени цели. Посоченият проблем води до преосмисляне на основните постановки на транзакционната теория и нейното постепенно преобразуване в маркетинг на взаимоотношенията, чиято конструкция съдържа четири основни компонента:⁷

- обвързаност – изисква от участниците в пазарните обменни процеси съвместни и координирани действия, насочени към достигането на дългосрочни цели. Връзките и отношенията на различните равнища в каналите за реализация могат да се използват за по-добро управление на социалното и бизнес-поведение, за създаването на доверие при отпускането на кредити и осъществяването на сделките, за формиране на лоялност, за усъвършенстване мениджмънта на доставките и продажбите и т.н.;
- съпричастност – изисква от участниците в бизнес-отношенията да анализират конкретните ситуации от гледна точка на другите субекти в тези отношения, да се опитат да разберат проблемите, потребностите, интересите и целите на тези субекти, да възприемат и други възможни алтернативи и гледни точки. Това създава предпоставки за установяване и поддържане на позитивни взаимоотношения между обвързаните с дългосрочни връзки пазарни субекти;

⁷ Yau, O. et all. Is relationship marketing for everyone? – European Journal of Marketing, 2000, Vol. 34, N9/10, p. 1113-1114.

- реципрочност – изисква оказването на услуги и предоставянето на привилегии, които ще бъдат върнати по-късно във времето. Подобно поведение води до редуциране на двустранната неопределеност, до взаимна зависимост, взаимна полза и еквивалентност при размяната на полезност и ресурси. Понякога този процес се определя като „социологически дуализъм“ или „взаимно задължение за връщане на дълга“, но в крайна сметка реципрочността е индикатор за коопериране в най-различна форма;
- доверие – изисква съзнателно убеждение и вяра в добронамереността на стремежите и целите на другите участници в бизнес-отношенията. В контекста на маркетинга на взаимоотношенията това означава в каква степен всеки участник в обменните процеси може да се интегрира в общите цели и действия, предложени от другите пазарни субекти. Може да се твърди, че това е ключовият компонент на маркетинга на взаимоотношенията, който заедно с посочените по-горе три елемента предизвиква необходимостта от сътрудничество, комуникация, договаряне и коопериране при достигането на общите цели. Колкото по-висока е степента на доверие, толкова по-голяма е вероятността за поддържане на дългосрочни взаимоотношения.

Като се изхожда от посочените четири компонента, **маркетингът на взаимоотношенията може да се дефинира като създаване, поддържане и усъвършенстване на дългосрочни връзки и отношения между участниците в обменните процеси с цел осигуряването на печалба чрез постигането на общи цели и интереси.** Следователно маркетингът на взаимоотношенията се разглежда като интерактивен социален процес на взаимодействие между всички участници в обменните пазарни процеси.

Анализът на теоретичните основи на маркетинга на взаимоотношенията показва, че отделните негови аспекти притежават редица общи характерни черти: 1) маркетингът на взаимоотношенията е насочен към оптимизиране на обменните процеси чрез използване на мрежа от връзки и отношения; 2) усилията, свързани с достигането на тази цел, се правят от маркетингозите с оглед задоволяване потребностите на целевите потребители; 3) страните в обменните процеси са свързани от стремежа към получаване на полезност и печалба с помощта на пазарните трансакции и същевременно чрез обезпечаване на удовлетвореност, доверие, лоялност, ангажираност, отговорност и обвързаност; 4) подобна система от взаимоотношения изисква традиционният авторитарен вертикален контрол във връзка с добавянето на стойност да бъде заменен от формирането, поддържането и усъвършенстването на мрежа от връзки и отношенията между всички субекти в обменните процеси; 5) елементите на маркетинг-микса трябва да са подходящо структурирани, за да доведат до добавяне на стойност, която диференцира и създава конкурентни предимства. Проблемът обаче е в това, че всички елементи на маркетинг-микса подлежат на копиране от страна на конкурентите. Единствено взаимоотношенията между субектите във веригата за добавяне на стойност са много трудни за имитация, тъй като този процес изисква много време, значителни ресурси, подходящи структурни промени и лични качества.

Кардиналните промени в обкръжаващата среда налагат фирмите да прилагат маркетинга на взаимоотношенията с оглед да придобият конкурентни предимства и да функционират по-ефективно. Транзакционният подход е необходимо, но вече недостатъчно условие за успешно достигане на поставените цели. Публикациите в маркетинговата литература през последните години дават основание да се твърди, че маркетингът на взаимоотношенията притежава позитивен ефект върху бизнеса и обществото.

2. Гуанши – философия и основни принципи

2.1. Същност и основни принципи на гуанши

Академичните дискусии и приложените изследвания на маркетинга на взаимоотношенията са главно в контекста на западната култура. Трябва да се отбележи, че неговият еквивалент под наименованието гуанши съществува от дълбока древност в китайското общество, където за осъществяване на бизнеса предприемачите и мениджърите предпочитат да използват дългосрочни персонални връзки и взаимоотношения.

Понятието гуанши придоби световна популярност като начин за изразяване на мрежа от дългосрочни връзки и отношения, но трябва да се подчертае, че то няма директен и буквален превод. Първата сричка на думата – „гуан“, означава врата, а нейното символно значение е „сплотявам в роднинска връзка“ (в смисъла на разширено семейство). Метафорично казано, от вътрешната страна на вратата ти си един от нас, но от външната ѝ страна си чужд и непознат. По тази причина понятието се използва за обозначаване поставянето на бариери пред тези, които са извън обхвата на „гуан“. Въпреки че терминът се използва на индивидуално равнище, тази концепция се прилага и по отношение на фирми, организации и дори държави. Втората сричка „ши“ означава свързвам, обединявам и обикновено се използва за изразяване на формално-иерархичната структура на връзките и отношенията. Независимо от това, че „ши“ се прилага предимно към отделните личности, неговото смислово значение се разширява към фирмите и институциите като синоним на поддържането на дългосрочни връзки и отношения.

Следователно понятието **гуанши се използва за обозначаване на мрежа от лични връзки и взаимоотношения, основани върху общи интереси и ползи в рамките на определен социален контекст**. Тази специфична мрежа от неформални отношения обвързва участниците в обменните процеси и се изгражда с голямо умение, творчество, активност, гъвкавост, проникателност и в редица случаи граничи с изкуството.

Гуанши осигурява определени предимства в бизнеса и обществото чрез използване на лични неформални връзки и взаимоотношения. На пръв поглед изглежда, че тази концепция се проявява само на индивидуално равнище, но трябва да е пределно ясно, че подобна мрежа от взаимоотношения е абсолютно необходима за осъществяване на бизнеса в тази част от света. Основните принципи на гуанши се коренят дълбоко в китайската традиция и култура и могат да се диференцират и характеризират по следния начин: обвързаност, реципрочност, доверие, съпричастност,

прехвърляемост на задълженията, неосезаемост, прагматичност и персоналност.

Специфична характерна черта на китайското общество и бизнес е, че достигането на желаните цели се осъществява преди всичко въз основа на взаимната **обвързаност** и взаимните задължения. Могат да се разграничат три типа взаимоотношения с подобен характер, които не се изключват взаимно, а изразяват концентрични кръгове от лични и социални контакти:

- експресивни, които се основават върху кръвната връзка между индивидите. Те са непрекъснати, стабилни, много силни и отразяват общи потребности. Подобен вид връзки са персонализирани, емоционални, фиксирани и ограничени в рамката на семейството в тесен или широк аспект;
- инструментални, които са целенасочени, утилитарни и основани върху еквивалентността. Те са нестабилни и временни и намират приложение в транзакционния маркетинг в областта на покупко-продажбите и максимизиране на печалбата;
- комбинирани, които заемат място между посочените два вида, а тяхното изучаване е полезно, защото отразяват близки отношения между несвързани кръвно субекти.⁸

Като мрежа от връзки и отношения гуанши притежава както персонален, така и социален компонент. В качеството си на специфичен културен феномен гуанши изразява третия път между много близките и експресивни връзки в рамките на разширеното семейство, които се основават върху потребностите, и много широките и неопределени инструментални отношения с несвързани в роднинска връзка индивиди, обединени от еквивалентните транзакционни процеси.

Колкото връзката е по-близка, толкова по-ефективни са взаимоотношенията – оттук се обяснява и обстоятелството, че семейните фирми са най-разпространената форма за бизнес в Китай. Това не означава, че всички, които са извън посочените групи, нямат шанс да изградят система от подходящи връзки и отношения. Съвместните действия също могат да играят ролята на свързващ елемент при формирането на подобна система (общи бизнес-цели, създаване на нови продукти, проверка на качеството, размяна на технологии, система за доставка и др.). С други думи, мрежата от връзки и отношения е продължение и разширяване на кръвната обвързаност към социална и икономическа обвързаност.

Една от най-важните характерни черти на гуанши е **реципрочното** задължение за неопределен период за взаимно оказване на услуги с цел запазването и повишаването на социалния статус и репутацията на участниците в съответната мрежа от връзки и взаимоотношения. Реципрочността е в основата на социалните отношения и се проявява преди всичко на индивидуално равнище. Реципрочните действия се разглеждат като причинно-следствени връзки, като социална инвестиция с определена възвръщаемост. Връщането на услугата е морално задължение и се третира като елемент на доверието. Този, който не спазва задължението за връщане

⁸ Lee, D.J., J.H. Rae, Y.H. Wong. A model of close business relationships in China (guanxi). – European Journal of Marketing, 2001, Vol. 35, N1/2, p.52-54.

на услугата, загубва чест, достойнство и уважение, разглежда се като човек, на когото не може да се вярва и е неподходящ за социални контакти. Това е социален капитал, функциониращ чрез междуличностния обмен. Задължението за връщане на услугата може да има позитивни или негативни измерения, като във втория случай последиците са много сериозни, независимо че никой не реагира емоционално заради неблагоприятното отношение към него.

Съществува различие между западното и източното разбиране за реципрочност и време за връщане на услугата. В западните общества се очаква краткосрочна и симетрична реципрочност, докато в източните страни тя се разглежда като дългосрочна и несиметрична. Размяната на услуги осигурява протекция и обикновено е в интерес на по-слабата страна в отношенията. На индивидуално равнище гуанши свързва две лица, обикновено с различен социален статус и йерархичен ранг, така че партньорът в по-слаба позиция може да поиска специална услуга, срещу която той може да не е в състояние да отговори точно реципрочно. Услугата се връща, когато това е полезно за двете страни или по желание на нейния получател. Нещо повече, незабавното връщане на услугата в същия размер и обхват може да доведе до прекъсване на отношенията, тъй като след този момент страните вече не се чувстват обвързани помежду си. Поддържането на дългосрочни отношения изисква наличието на взаимно задължение за връщане на услугите.

Полезността от взаимната размяна на услуги също трябва да се интерпретира по подходящ начин. Тези, които дават нещо, невинаги имат конкретна цел в настоящия момент, а по-скоро желаят да установят добри взаимоотношения в дългосрочен план. Разменяните ценности между страните в отношенията трябва да са еквивалентни, но симетричността не е задължително условие. Обикновено стойността на предоставените подаръци или услуги не остава постоянна, а непрекъснато се увеличава. Точната еквивалентност на взаимната размяна се приема като акт на неуважение и израз на психологически дисбаланс. Нарастващата стойност на разменяните ценности задължава в по-голяма степен и предизвиква стабилни и дългосрочни социални и бизнес-взаимоотношения.

Друг основен принцип на гуанши е **доверието**, което има морални измерения и съдържа елемент на реципрочност. Тъй като връщането на услугата не е краткосрочен, а дългосрочен ангажимент, доверието е необходимо, за да се осигури адекватно поведение, сигурност и стабилност в отношенията. Колкото по-високо е равнището на доверие между страните, толкова по-голяма е вероятността от дългосрочно съществуване на взаимоотношенията.

Китайското общество има кланова структура, в чийто център е семейството и най-близките роднини. Общо правило при обменните процеси в рамките на тези ограничени роднински връзки е абсолютното задължение за безусловна защита и взаимопомощ. Лоялността и доверието към членовете на разширеното семейство не подлежат на дискусии или съмнение. Неспазването на това желязно правило води до загубване на репутация, престиж и уважение. Доверието вътре в границите на роднинските връзки е в противовес на дълбокото недоверие към всички, които са извън

тези граници и с които се поддържат неутрални отношения. Това донякъде обяснява неразвитите пазарни структури в някои от азиатските страни, което прави обменните процеси неопределени и скъпи, тъй като е необходимо предварително да се създаде някаква форма на доверие между страните.

Съпричастността в контекста на гуанши отношенията означава способност да се разбират целите, проблемите и желанията на другата страна в тези отношения. На културно равнище това означава ситуацията да се преценява и анализира и от гледната точка на останалите участници в нея, независимо че в настоящия момент може да няма съвпадение в мненията или позициите. Подобен подход има особено значение при воденето на преговори и е много присъщ за китайците, които не обичат да изразяват своите мнения и предпочитания. Те очакват останалите да приемат техните потребности, желания и чувства, без да се налага да ги изразяват и обясняват.

Този стил на комуникация премества центъра на тежестта към получателя, докато западният начин на общуване е концентриран върху източника на посланието. Развитието на съпричастността спомага различните ситуации да се интерпретират и от друг аспект, което е от съществено значение за по-доброто анализиране и прогнозиране на потребностите и поведението. Освен това съпричастността води до по-доброто разбиране на позициите, опознаване на силните и слаби страни на страните, придобиване на представа за личността на преговарящите и т.н.

Гуанши надхвърля взаимоотношенията между две страни и се разширява, като включва други участници в социална мрежа от връзки и взаимодействия. Това означава, че **гуанши може да се прехвърля**. Ако лицето А има гуанши връзки с лицето В, а В е приятел с С, тогава В може да представи или да препоръча А на С, или обратно. Контактът между А и С по друг начин е невъзможен. От тази гледна точка, много малка е вероятността да се отговори на бизнес-кореспонденцията, преди да се е осъществил директният личен контакт. Успехът на подобна прехвърляемост зависи от това доколко удовлетворен се чувства В от своите отношения с А и С. Прехвърляемостта на отношенията има и друго измерение – ако А дължи услуга на В, а В дължи услуга на С, то А може да се издължи към В, като окаже услуга на С. Освен това връзките с по-висшите в йерархията се разширяват и към техните подчинени, но не и обратното. От гледна точка на мрежовите взаимоотношения по-високото място в социалната или бизнес-йерархия играе решаваща роля при тяхното осъществяване.

Системата от персонални връзки гуанши притежава **неосезаем и нематериален характер**. Мрежовите структури от отношения се създават с оглед взаимна размяна на услуги и се поддържат в дългосрочен период чрез негласни и неафиширани споразумения между отделните участници. Лицата, обвързани в гуанши взаимоотношения, общуват помежду си с помощта на неписан и неявен код на реципрочност и еквивалентност. Неспазването на ангажиментите в тази насока се отразява много сериозно върху социалната репутация и води до загубването на престиж, уважение и достойнство.

Съществена характеристика на гуанши е, че в основата на тази концепция са **прагматичните**, а не толкова емоционалните мотиви и компоненти, тъй като свързва двете страни в отношенията посредством

размяната на услуги, а не на чувства и емоции. Целта не е да се създадат приятели, макар че това е препоръчително. Връзките, които вече не са полезни по една или друга причина, бързо и лесно се прекъсват.

Гуанши са изцяло **персонални** отношения, т.е. мрежата от връзки се изгражда от отделни индивиди, а не между фирми, организации или институции. Ако дадена личност се премести от дадена фирма, то и връзките се преместват заедно с нея. Връзките между фирмите, които са формирани и поддържани чрез индивидуални отношения, се прекъсват. С други думи, гуанши не притежава групово смислово значение, а това са изцяло индивидуални връзки и отношения. През последните години в Китай се стимулира персоналът, който използва своите лични връзки за постигане на фирмените цели.

Анализът на разгледаните принципи дава възможност да се открият основните **предимства** на гуанши:

1) улеснява пазарните транзакции чрез осигуряване на достъп до ресурси, информация, тенденции в държавната политика и възможностите за бизнес;

2) осигурява преференциално отношение при бизнес-отношенията, сключването на договори или изпълнението на държавни поръчки;

3) с помощта на придобитата информация партньорите в бизнес сделките редуцират неопределеността и риска;

4) води до повишаване на икономическата ефективност, спестяване на време и усилия и представлява превантивна защита срещу потенциални и настоящи конкуренти;

5) осигурява повишаване на личния и фирмения имидж, подобряване на логистичните процеси, увеличаване на продажбите, ускоряване на паричните потоци и т.н.;

6) при липса на добре действаща правна система принадлежността към определена мрежа от връзки и отношения е икономически по-изгодна за осъществяване на транзакциите в сравнение с формалното сключване на бизнес-договори;

7) когато са налице многообразни и сложни изисквания при издаването на лицензи, разрешителни, регистрации и т.н., това създава условия за корупционно поведение, което може да бъде преодоляно с помощта на подходящо изградена и поддържана мрежа от взаимоотношения.

Казано по-обобщено гуанши повишава ефективността на бизнеса и се използва като стратегия за защита и сигурност срещу конкуренцията в условията на неопределена пазарна среда и неефективна институционална система.

Гуанши притежава и редица **негативни страни** за тези, които не са част от съответната социална мрежа и изпитват сериозни затруднения при сблъсък с нея. В подобна ситуация е много трудно да се идентифицира този, който действително взема решенията. Освен това се изразходват много време и ресурси за изграждане на гуанши, преди да са започнали бизнес-процесите. От своя страна другият партньор полага същите усилия. В резултат осъществяването на бизнеса се забавя и оскъпява. Корпоративните стратегии и конкурентните предимства на „аутсайдерите“ могат да се окажат неефективни при бизнес, основан върху гуанши, тъй като другата страна по

сделката може да взема решения в светлината на своята необходимост да върне на реципрочна основа определена услуга, вместо да се съобразява с икономическите параметри и резултати. Освен това подобно поведение би могло да се асоциира с корупция, чието негативно влияние може да се неутрализира чрез развитие на свободната пазарна икономика, предприемане на правни антикорупционни мерки, засилване на контрола и технологично усъвършенстване на информационните системи. Следователно при гуанши способностите на индивидите за ефективно осъществяване на бизнес-операциите отстъпват на заден план за сметка на принадлежността към определена система от връзки и взаимоотношения. Това намалява икономическата ефективност, поради което в съвременния китайски бизнес подобен подход във все по-голяма степен се съчетава и дори измества от рационалното икономическо поведение от западен тип.

В заключение трябва да се отбележи, че гуанши не е чисто китайски феномен, а прониква в бизнес-културата на редица други азиатски страни, както и в някои държави от Източна Европа, където близките отношения с носителите на политическа, икономическа, военна или бюрократична власт са от особена важност. Понякога използването на лични връзки е единственият начин за оцеляване и развитие на бизнеса в неопределена обкръжаваща среда. Въпреки че през последните години китайската икономика се отвори към свободната инициатива и предприемачеството, достъпът до китайския пазар все още се определя не толкова от договорите и търговското право, колкото от наличието на добри лични връзки и взаимоотношения.

2.2. Социално-етична философия на гуанши

Сложната мрежа от гуанши отношения намира приложение както на индивидуално, така и на социално-обществено равнище. Интересът към този феномен се засили особено много след децентрализацията и приватизацията в китайската икономика. Социалните корени на гуанши обаче могат да се открият дълбоко в историята на китайската култура. Традиционната конфуцианска философия предполага формирането на мрежа от морални кодове, които могат да бъдат манипулирани от политическите лидери с цел постигането на социална хармония, докато модерната практика на гуанши се опитва да ги използва за достигане на стратегически бизнес-цели.

Дефинираните от конфуцианската философия социални правила, ценности и йерархични структури предопределят функционирането на китайското общество като система от кланови мрежи. Тази система може да се опише чрез съвкупност от концентрични кръгове, в чийто център са членовете на семейството, към които се присъединяват роднини, приятели, съученици, съседи и други участници в мрежата от взаимоотношения, разположени по периферията на концентричните кръгове в зависимост от отдалечеността на връзката и степента на доверие. Във връзка с това се правят значителни усилия, за да се поддържа и разширява тази мрежова концентрична структура. Когато ситуацията налага (например, когато управлението на даден бизнес надхвърля индивидуалния капацитет на определен участник в мрежата), цялата структура на гуанши се мобилизира, за да повлияе върху решението на дадена личност с ключова позиция с цел да се постигнат желаните резултати.

Като социална философия конфуцианството акцентира върху стремежа да се установи такава социална йерархия, която е в състояние да хармонизира обществото. В основата на тази философия е идеята, че човек съществува главно чрез системата от отношения с други по-близко или по-далечно свързани индивиди. Тези отношения са два вида: предопределени и целенасочени. При първия вид очакваното поведение се детерминира от статуса и отговорностите в рамките на предопределената група (семейство). Индивидуалните стремежи и желания в този случай нямат особено значение. Но в много взаимоотношения извън рамките на семейството отделната личност играе много активна роля при формирането на вида и характера на разменните процеси. Това са целенасочено формирани отношения, в които индивидът самостоятелно определя своето място в границите на създадената мрежа от връзки. Двойствената роля на отделната личност – като пасивен изпълнител на предопределените отношения и като инициатор на целенасочени отношения, може да усложни значително взаимодействията в мрежата от връзки гуанши.

В социалния живот на китайското общество особено важно място се отделя на честта и достойнството. Идеята за отстояването на собствения престиж и статус, като същевременно се запазва достойнството на другите, е ключов компонент в развитието на гуанши. Честта, достойнството, уважението и престижът са неосезаема форма на социален капитал, който в много случаи се определя от йерархическата позиция и материалното богатство на дадена личност. Тези социални характеристики на личността са мощен лост за успешно разширяване и манипулиране на гуанши отношенията, в които и от двете страни се изисква внимателно обмисляне на редица неписани и неизказани правила. Неспазването и нарушаването на тези правила може сериозно да навреди на репутацията и социалните позиции.

Сред изследователите липсва консенсус относно етичните аспекти на гуанши. Една част от тях изразяват мнението, че гуанши съответства на етичните обществени норми, тъй като генерира доверие и взаимна зависимост между страните при воденето на преговори и осъществяването на бизнеса.⁹ За други учени гуанши е неетична бизнес-практика и почти не се отличава от корупцията. Техните проучвания показват, че разходите на мениджърите за създаване и поддържане на мрежа от връзки и отношения от полза за бизнеса представляват 3-5% от разходите за дейността и се включват в цената на продуктите.¹⁰

В основата на различията в мненията е проблемът за етичния релативизъм, т.е. идеята, че след като не съществуват универсални морални стандарти, етичността на всяко действие се преценява в зависимост от конкретната ситуация и специфичните обстоятелства. Гуанши се основава върху древни принципи, които са не по-малко етични от тези на западната обществена система. Много важно е да се направи тънката разлика между етичен релативизъм и морален плурализъм, който допуска съществуването

⁹ Brunner, J. et all. The role of guanxi in negotiations in the pacific basin. – Journal of global marketing, 1989, Vol. 3, N2, p. 7-23.

¹⁰ Leung, T., Y. Wong. The ethics and positioning of guanxi in China. – Marketing Intelligence & Planning, 2001, Vol. 19, N 1, p. 55.

на различни етични форми и проявления около ядрото от основни императивни морални принципи.

Обикновено гуанши се атакува от позицията на универсалните морални принципи на протестантската етика. Смята се, че ако дадена сделка е осъществена с помощта на връзки и отношения, то това нарушава основното правило за равните възможности и честната игра. Въпросът е в това, че подобен етичен подход има общ и неличен характер. Китайската култура използва по-различни етични принципи, основани върху философията на Конфуций, които са специфични и персонализирани. С други думи, ще бъде неправилно да се твърди, че система, която не е базирана върху универсалните морални принципи, е по необходимост неетична. Мрежата от гуанши отношения е форма на стратегическо обвързване между индивидите, чрез което се осигурява стабилност, сигурност, достъп до ресурси и информация, редуциране на риска и ефективност на дейността за дълъг период. Вместо да се концентрират върху всяка отделна сделка, членовете на гуанши системата се насочват към дългосрочните взаимоотношения.

Специално трябва да се подчертае разликата между гуанши и подкупа като корупционна практика. Основното различие е в това, че гуанши означава изграждане на връзки и взаимоотношения, докато подкупът е просто забранена от закона дейност. На второ място, при подкупите основна роля играе претеглянето на ползите и загубите, докато при гуанши това има много малко значение. Трето, задълженията при гуанши са дългосрочни, докато подкупът има моментни и конкретни цели. Четвърто, гуанши съдържа редица емоционални компоненти, които не са характерни за подкупите. Независимо от тези различия гуанши в редица случаи може да се интерпретира като корупционна практика и да се подложат на съмнение неговите морално-етични принципи.¹¹

Западната правна система и по-специално класическото търговско право се основава върху дискретните транзакции с ясно изразени начало и край. Страните в договорните отношения се разглеждат като независими субекти, всички права и задължения се формализират писмено, а изключенията се описват много внимателно. В центъра на китайската етична система са човешките взаимоотношения, а също респектът и уважението към другите, които принадлежат към гуанши мрежата. Ако разглеждаме етичността като полезност и хармония в рамките на определена група хора, може да се окаже, че от гледна точка на китайската култура и традиция в подобен подход няма нищо неетично. Гуанши не е корупционна практика, а просто друга по-различна етична система за функциониране на бизнеса и обществото. Единствено в светлината на универсалните и императивните морални принципи гуанши може да се разглежда като неетична система, но това не е валидно за специфичните интерактивни предпоставки на източната философия. От тази гледна точка гуанши трябва да се оценява в зависимост от ползата, която допринася при съществуващите алтернативи.

¹¹ Lovett, S., L. Simmons, R. Kali. Guanxi versus the market: ethics and efficiency. – Journal of International Business Studies, 1999, Vol. 30, N 2, p. 234.

2.3. Икономическа рационалност на гуанши

В контекста на китайските условия, независимо че държавата създава огромен брой регулационни норми, икономическите цели много трудно могат да бъдат постигнати без използването на мрежа от лични връзки и отношения. От тази гледна точка гуанши е много полезен инструмент в непосилната борба с бюрокрацията. Вместо да зависят от абстрактните правни норми, китайците по традиция предпочитат да разчитат на своите лични контакти с тези, от които зависи решаването на даден проблем. Практическо следствие от подобно поведение е, че личните отношения и лоялността много често са по-важни от юридическите стандарти и организационните връзки. С други думи, докато бюрокрацията възпрепятства реалния бизнес, то гуанши го подпомага и стимулира. Освен това гуанши компенсира недостатъците на бюрократичната машина, като създава предпоставки и условия за достигане на целите чрез активиране на личните връзки. Формирането, поддържането, развитието и усъвършенстването на мрежата от лични взаимоотношения е форма на социално-икономическа инвестиция и една от най-важните задачи при осъществяването на бизнеса.

Китайското общество се характеризира с висока степен на институционална неопределеност. В подобни условия се увеличават транзакционните разходи по сделките в реалния бизнес. Неопределената обкръжаваща среда принуждава фирмите да търсят алтернативни пътища за избягване на несигурността, като придават субективен характер на транзакциите. В резултат фирмите предпочитат да използват стратегии, основани върху гуанши, и изграждат неформализирани мрежови структури от лични връзки, за да могат да функционират ефективно.

На организационно равнище, гуанши като неформална и непазарна форма на бизнес-отношения подпомага фирмите при решаването на проблемите, свързани с осигуряването на ресурси и икономически растеж, намалявайки бюрократичните разходи чрез субективизиране на икономическата активност. В този смисъл фирмените граници се размиват в тези множествени и многопластови отношения. Фирмите са въввлечени в обхватна мрежа от дейности, основани върху гуанши, чрез неформални контакти, доверие и размяна на услуги. По този начин фирмите по-добре координират своите действия, по-успешно си осигуряват необходимите ресурси и съвместен растеж.

Друга важна причина, обуславяща необходимостта от използването на гуанши в бизнеса, е несъвършената пазарна информация в неопределената обкръжаваща среда. Информацията, получена чрез гуанши мрежите, е много ценна, достоверна, евтина и значима при вземането на решения в бизнеса. Гуанши отношенията осигуряват гъвкаво разпределение на ресурсите в обкръжаваща среда, доминирана от действията на бюрократичната държавна администрация. Чрез гуанши по-добре се осъществява и разпространението на информацията за най-новите технологични постижения. Например, ако даден партньор получи достъп до съвременна технология, той може много бързо да предаде тази информация на останалите участници в мрежата. В резултат на това по-ефективно се използват ресурсите и се предлагат по-конкурентни продукти.

Характерът на икономическите трансформации в китайското общество също обуславя необходимостта от използването на бизнес-отношения от вида гуанши. Китайската икономика се характеризира с все още неразвити в оптимална степен пазарни структури, институционална нестабилност и несъвършени права върху собствеността, което прави пазарните обменни процеси неопределени и скъпи. В подобна ситуация рязко се увеличават транзакционните разходи, а бизнес-поведението се отличава с висока степен на опортюнизъм. Отсъствието на стабилна политическа структура, както и неразвитите пазари на факторите за производство, предизвикват изменчивост и непостоянност в обкръжаващата среда, което се отразява сериозно върху конкурентните стратегии на фирмите. При тези обстоятелства държавните фирми се опитват да намерят неформални пътища за успех, които се основават главно върху личните връзки в рамките на изградените мрежови отношения. Същевременно въпреки по-голямата оперативна автономност частните и кооперативните фирми изпитват значителни затруднения във връзка с достъпа до материалните и информационните ресурси и се надяват на държавна подкрепа. Добрите гуанши отношения играят ролята на заместител на държавната подкрепа при тези обстоятелства.

Независимо че в резултат от икономическите реформи централните и местните органи на властта все повече губят своята диктуваща роля при контролирането на фирмените операции и управление, те все още запазват своят контрол върху разпределението на ресурсите, размера на инвестициите, отрасловата структура и банковите кредити. Административното въздействие все още играе значителна роля за икономическото развитие.¹² Това предоставя на бюрокрацията от централно и местно равнище по-голяма власт при реализирането на проекти, финансиране на инициативи, изграждане на инфраструктура, дистрибуционно и промоционално подпомагане, получаване на държавни поръчки и т.н.

Всички фирми са заинтересувани от изграждането на гуанши мрежи с бюрократичните структури в неопределена обкръжаваща среда, която се отличава с несъвършени правни норми и икономически принципи. Това се отнася с особена сила за чуждестранните мениджъри, които изпитват големи затруднения при навлизането и функционирането на китайския пазар. Тези бизнесмени се сблъскват с необходимостта да се адаптират към специфичния китайски пазар, чиято роля и значение в световната икономика нарастват значително през последните години, а се оказва, че обменните процеси на този пазар се осъществяват предимно с помощта на личните връзки и взаимоотношения. Персоналните контакти в рамките на гуанши мрежите увеличават значително техните шансове за оцеляване и развитие. Има всички основания да се твърди, че съвременният мениджмънт и маркетинг се движат с нарастваща скорост към подобен подход, доказателство за което е повишеният интерес към маркетинга на взаимоотношенията.

¹² Luo, Y. Guanxi: principles, philosophies and implications. – Human systems management, 1997, Vol. 16, Issue 1, p. 43-51.

От стратегическа гледна точка е интересно да се проследи значението на гуанши за развитието на маркетинга. През последните години фундаменталните принципи на гуанши бавно се трансформират, в резултат от което могат да се идентифицират няколко специфични промени в неговото структурно съдържание, отнасящи се до икономическия либерализъм, обслужването на потребителите, правовия ред, ролята на новите мениджъри, модификацията на маркетинг-микса и използването на информацията.

Тъй като Китай се стреми към пазарна икономика, степента на държавна намеса ще намалява. Това ще редуцира необходимостта от поддържане на лични връзки с държавната администрация, партийния апарат и държавните фирми във връзка с получаването на разрешителни и лицензи, улесняване достъпа до ограничени ресурси и т.н., а все повече области ще бъдат обект на пазарния механизъм. От особена важност в това отношение ще бъде либерализирането на пазара на информация – един от основните съставни елементи на гуанши мрежата.

Обслужването на потребителите във все по-голяма степен се основава върху принципите на съвременния мениджмънт, безпристрастността и обективността при оценката на постиженията и усилията. Тази система все още трудно си пробива път в реалния бизнес, но все пак очертава разделителната граница от политическата и административната власт и редуцира необходимостта от поддържането на връзки и взаимоотношения с нейните представители.

В резултат от външен натиск, както и поради изискванията на динамично развиваща се икономика, Китай започва да прилага системата на търговското право и независимата съдебна власт. Това е съществена промяна – в сравнение с традиционната интерпретация на конфуцианската философия – към стриктно спазване на правните норми, което също ще редуцира необходимостта от създаването и поддържането на лични връзки, контакти и отношения.

През последните години в китайската икономика навлизат млади мениджъри със степени по бизнес-администрация от западни университети, които работят много, потребяват рационално, имат време за своето семейство и за развлечения далеч от фирмените ограничения. Това намалява необходимостта от разширяване и задълбочаване на социалната обвързаност с фирмата. Тези мениджъри много повече разчитат на подходящата и точната информация, отколкото на личните контакти с индивидуален характер.

Мрежата от лични връзки и отношения може съществено да модифицира елементите на маркетинг-микса. Управлението на продуктите и марките е много важно за всички пазари и съществуват различни пътища за неговото подобряване, като при гуанши това може да се осъществи само с няколко думи, казани от подходящия човек на съответното място в социалната йерархия. Добрите взаимоотношения могат да гарантират изглаждане на конфликтите и преодоляване на трудностите в каналите за реализация. В промоционалните дейности е важно да се акцентира върху обвързаността в рамките на разширеното семейство, а гуанши оказва влияние и върху достъпа до рекламния пазар, на който е много трудно да се осигури телевизионно време в праймтайма или да се наемат билбордове с

добро териториално разположение, ако не се поддържат добри връзки и отношения с локалните рекламни агенции и медийните оператори. В редица случаи цената има сравнително по-малка важност при избора на доставчик, тъй като страните са сигурни, че тя ще отразява тяхното взаимно желание да поддържат дългосрочни взаимоотношения.

Споделянето на информация е резултат от взаимната обвързаност и доверието, а не е символ на тайно споразумение. Мениджърите периодично обменят най-новата информация за бизнеса и управлението, което е от обща полза. Това помага също да се изберат подходящи бизнес-партньори и да се разбере по-добре локалното потребителско поведение. Доверието, обвързаността и споделянето на информация увеличават шансовете за преодоляване на противоречията между преговарящите с помощта на съпричастността и реципрочността.

В заключение трябва да се отбележи, че е необходимо маркетинговете да се опитат да формират, поддържат и усъвършенстват мрежата от дълготрайни неформални персонални връзки и взаимоотношения с всички участници в маркетинговите процеси. Това е трудна задача, като се има предвид доминиращата роля на традиционния западен подход към мениджмънта и маркетинга, който се фокусира върху дискретните транзакции и формалните договорни отношения между пазарните субекти във веригата за добавяне на стойност.

3. Сравнителна характеристика между маркетинга на взаимоотношенията и гуанши

Маркетингът на взаимоотношенията е израз на общите промени в икономиката в резултат от новите информационни технологии. Неговите цели са да редуцира транзакционните разходи, да усъвършенства маркетинговите процеси и да повиши удовлетвореността на потребителите. За постигането на тези цели маркетингът на взаимоотношенията се основава върху доверието, отговорността, взаимната обвързаност и изпълняване на ангажиментите. Това се осъществява чрез инвестиране в изграждането на мрежа от взаимоотношения с всички участници в пазарните транзакции, отдаване предпочитание на дългосрочните отношения и редуциране на риска посредством осигуряване на предсказуемо поведение на пазарните субекти. Тези характеристики, както вече беше отбелязано, са вътрешноприсъщи и на гуанши. **Общите елементи** между маркетинга на взаимоотношенията и гуанши могат да се обобщят в следните по-важни насоки: 1) страните в сделките имат дългосрочна перспектива; 2) фокусиране върху взаимоотношенията вместо върху отделните транзакции; 3) полагане на усилия за запазване на връзките; 4) разрешаване на конфликтите по хармоничен начин; 5) акцентиране върху мултидименсиалното сътрудничество вместо върху отделните транзакции и т.н.

Обобщена представа за **основните различия** между характеристиките на маркетинга на взаимоотношенията и гуанши може да се придобие от табл. 1. Тези характеристики се обуславят взаимно и се допълват – реципрочността изисква обвързаност, без съпричастност не е възможно да се прояви реципрочността, това повишава степента на доверие и т.н.

Таблица 1

Сравнителна характеристика между маркетинга на взаимоотношенията и гуанши

Основни характеристики	Маркетинг на взаимоотношенията	Гуанши
Обвързаност	• между фирмите и потребителите • икономически рационални мрежови структури • постигане на желаните цели • устойчивост	• кръвна и социална връзка • социален капитал • социален контрол и бизнес-поведение • трансферабелност
Реципрочност	• взаимна размяна в кратък срок • конкретна цел • еквивалентност	• размяна, когато страните имат необходимост и полза • без конкретна цел • нарастваща стойност
Доверие	• хора с доказана почтеност и лоялност • норми на търговското право • първо транзакции, след това взаимоотношения • системни контакти	• семейството или членове на затворена група • социално-етични норми • първо доверие, след това транзакции • персонални контакти
Съпричастност	• ориентация към източника	• ориентация към получателя

Таблицата е разширена и допълнена от автора по: Yau, O. et al. Relationship Marketing: the Chinese Way. – Business Horizons, 2000, January-February, p. 20.

Маркетингът на взаимоотношенията акцентира върху преместването на фокуса от продуктите и фирмите като обект на анализ към хората и процесите. Фундаменталният обект са бизнес-взаимодействията между пазарните субекти, а социалният прогрес е следствие от отношенията между бизнес-мрежите. Тук проличава една от основните разлики с гуанши като социална мрежа от връзки и взаимоотношения, която подпомага и стимулира бизнеса. С други думи, от гледна точка на маркетинга на взаимоотношенията бизнес-отношенията водят до социални процеси, докато от гледна точка на гуанши е точно обратното – социалните връзки и отношения са предпоставки за осъществяване на бизнес-отношения.

В светлината на маркетинга на взаимоотношенията може да се поддържа схващането, че отношенията се създават не само от хората в организациите, но също и от символните характеристики на марките и имиджа. Гуанши се ограничава до социалните връзки, които не могат да се създадат от марката поради своя персонален характер. В този смисъл може да се твърди, че името на семейството играе ролята на марка, но за разлика от нея не може да съществува независимо от членовете на семейството.

Гуанши притежава кумулативен ефект – с нарастване броя на връзките се увеличават и възможностите за формиране на нови взаимоотношения. Често разширяването на мрежа се осъществява с помощта на подходящи посредници или взаимна размяна на услуги, която е на реципрочна основа, но в повечето случаи не изисква незабавна ответна реакция. Обвързаността

и реципрочността създават условия за доверие и дългосрочни взаимоотношения.

Следователно взаимоотношенията при гуанши са социални, персонални и включват редица емоционални елементи, докато при маркетинга на взаимоотношенията те са икономически, неличностни и рационални. Освен това взаимоотношенията при гуанши са вътрешноприсъщи, безусловно възприемани, категорично защитавани и надхвърлят реципрочната размяна на услуги и взаимната протекция. В основата на тези отношения са моралът и социалните норми, а главните мотиви за тяхното изграждане и поддържане са честта, достойнството, репутацията, социалният престиж и статус. При маркетинга на взаимоотношенията очакванията на страните в пазарните сделки са ясно формулирани и регламентирани от правните норми и правила, а основен мотив за тяхното съществуване и развитие е икономическата рационалност и полезност.

Изграждането на мрежови структури е критичен фактор за корпоративен успех в съвременния бизнес и поради тази причина в литературата, посветена на мениджмънта и маркетинга от западен тип, се забелязва нарастващо внимание върху проблемите на управлението на отношенията като важен аспект на стратегическото поведение и върху мрежовата парадигма като средство за по-добро разбиране на отношенията при производството, дистрибуцията и потреблението на продуктите. В маркетинга на взаимоотношенията изграждането на бизнес-мрежи се разглежда като икономически рационално решение, осигуряващо конкурентни предимства и навлизане на нови пазари. Подобен подход изисква предефиниране на бизнеса като управление на процеси и предлагане решения на потребителите, както и преосмисляне ролята на интегрирания мениджмънт. Гуанши със своите специфични характеристики също се основава върху посочените характеристики, но има значително по-ограничена роля – да улесни достъпа до ресурси, информация, възможности за бизнес, продуктови или регионални пазари.

Маркетингът на взаимоотношенията и гуанши разглеждат формирането и развитието на отношения не като спорадично явление с краткосрочни цели, свързани с конкретна сделка, а като дългосрочни връзки, изискващи активност и реципрочност от всички участници в мрежата. Но при гуанши отношенията нямат комерсиален, а социален характер, който изисква поемане на взаимни ангажменти, запазване на достойнството и социалния статус. Тези характеристики правят от гуанши социален капитал. Мрежовите отношения от западен тип се асоциират с чисто комерсиални междуфирмени връзки, докато гуанши е инвестиране в персонални отношения, които могат потенциално да бъдат използвани.

Когато създават и развиват мрежите от отношения, западните компании се опитват да въвлекат партньорите в своя пазар (пазарна ангажираност) или в кръга на своите потребители (потребителска ангажираност), възприемайки адаптивността и дистанцията на тези партньори. Фирмите, които принадлежат към гуанши мрежа, обръщат най-голямо внимание на дългосрочната ангажираност на партньорската фирма и по-специално на ключовите мениджъри със съответния статус и се опитват

да я осигурят по всички възможни начини, въпреки че приносът на фирмите за развитието на отношенията може да не е еднакъв.

Гуанши е строго персонална, а не фирмена система от връзки. Западните компании фокусират върху организационната ангажираност при осъществяването на бизнес-процесите, докато гуанши акцентира изключително върху формирането и развитието на лични контакти и връзки. Когато персоналните отношения се използват за достигане на фирмените цели, тогава гуанши придобива значение на организационно равнище. Ако стремежът е да се установят добри отношения с друга фирма, то е необходимо първо да се изградят подходящи лични контакти с нейните ключови мениджъри. Подобен подход подчертава особено бизнес-поведение – китайските фирми най-напред изграждат връзки и отношения и ако те са успешни, се осъществяват бизнес-транзакциите, докато западният бизнес стартира с транзакциите и ако те са успешни, тогава се формират връзки, контакти и взаимоотношения.

И при маркетинга на взаимоотношенията, и при гуанши централно място заемат обменът и изпълнението на ангажиментите, както и развитието на взаимно доверие. Но съдържанието на поетите обещания, времевата рамка за тяхното изпълнение и важността на доверието се различават съществено. При маркетинга на взаимоотношенията ангажиментите и обещанията имат икономически характер и се отнасят до стоки, услуги, размяна на информация, финансови решения и т.н., като в редица случаи дори е възможно да се измери и оцени равнището на удовлетвореност от тяхното изпълнение. Фундаменталният социален характер на гуанши изисква да се преминат границите на икономическото съдържание и да се включат реципрочна размяна на лични услуги, взаимна протекция, запазването на честта, достойнството и социалния статус. При маркетинга на взаимоотношенията обещанията и ангажиментите имат дефиниран краен срок за изпълнение. Разбира се, съществува възможност за поддържане на взаимоотношенията за дълъг период, но в крайна сметка те се оценяват в дискретни измерители. При гуанши личните услуги създават задължение за реципрочното им връщане някога във времето, без да се очаква това да се осъществи в същия вид и формат.

Важността на доверието в гуанши се предопределя от културни и структурни причини. Азиатската култура се основава върху съвместната дейност, а не върху конкуренцията. Доверието не е просто допълнение към сключените договори, а в повечето случаи ги замества като предпочитана форма за функциониране на бизнеса. Загубването на доверието означава не само прекъсване на връзките между двете страни, но предизвиква социални санкции, засягащи личните и бизнес-отношенията в цялата мрежа. Отношенията се прекъсват трудно, но веднъж прекъснати, е много мъчно да бъдат отново изградени.

Пазарните процеси зависят в голяма степен от скъпата и относително стационарна правна система при осъществяването на обменните сделки и бизнес-контактите. Търговското право в Китай по традиция няма съществено влияние върху бизнеса, частично поради това, че китайците предпочитат несистематизираната и конфиденциалната информация. В подобни условия хората и организациите стават част от сделката, ако въобще има такава. По

тази причина много по-важни в бизнес-отношенията са репутацията и доверието, отколкото юридическите норми и предписания.

Системата на търговското право и гуанши се допълват – увеличаване влиянието на едното води до редуциране влиянието на другото. В западния свят търговското право има приоритет, докато усилията на китайската администрация да въвежда правните норми в бизнеса все още отстъпват по степен на важност на използването на персонални връзки и отношения, характерни за гуанши. С други думи, изграждането на дългосрочни връзки и взаимоотношения е по-ценно от извършването на транзакции на всяка цена.

Подходите към формирането на ефективни взаимоотношения тръгват от две съвсем различни отправни точки. Западните мениджъри стартират със сключването на стандартен договор, който се адаптира към специфичните условия и след това се подписва ревизираната версия, като се спазват принципите на търговското право. Китайските мениджъри разглеждат подписването на писмен договор като желателна, но не и абсолютно необходима част от бизнеса – то има формален характер, докато истинските задължения произтичат от връзките и отношенията. Навлизането на западния мениджърски стил на управление в Китай през последните години ерозира, но не премахва доминиращите позиции и водещата роля на личните връзки и контакти в бизнеса.

Китайското общество се характеризира със силна бюрократична система, в която административните процеси са недобре дефинирани, а решенията се вземат от много на брой и различни по характер правителствени органи и учреждения. В много случаи единственият начин да се осъществи бизнес-сделка в рамките на определен времеви период е да се заобиколи формално-бюрократичната система от разрешителни, лицензи, регистрации и т.н. Подобно поведение съдържа в известен смисъл елементи на нарушаването на законите. Независимо от това е много важно да се формира взаимно доверие между участниците в бизнес-отношенията. То спомага за редуциране на транзакционните разходи и намалява вероятността за опортюнистично поведение.

В заключение трябва да се отбележи, че гуанши осигурява обвързаност и доверие между страните в обмена чрез взаимно оказване на лични услуги на реципрочна основа. За разлика от целенасоченото и рационалното изграждане на връзките в маркетинга на взаимоотношенията гуанши произтича от източници, които не са свързани с бизнеса, но оказват влияние върху него. В маркетинга на взаимоотношенията доверието и взаимната обвързаност се култивират, докато основните принципи на гуанши са предопределени от конфуцианската философия, както и от мястото на личността в социалните структури. При гуанши връзките са персонални, докато при маркетинга на взаимоотношенията са организационни или групови. Оттук произтича голямата роля на личната лоялност в сравнение с юридическите форми или институционалната принадлежност. От тази гледна точка гуанши се определя като персонални връзки, които улесняват обмена при пазарните транзакции върху основата на взаимната полезност.

Маркетингът на взаимоотношенията има много по-широка перспектива от гуанши. Той разглежда бизнес-операциите не само чрез изграждане и поддържане на персонални връзки и взаимоотношения, но и от гледната

точка на хармонизацията на всички маркетингови действия и процеси в цялата верига за добавяне на стойност. Докато гуанши намира израз на персонално равнище, маркетингът на взаимоотношенията се проявява на институционално организационно равнище. Философията на маркетинга на взаимоотношенията остава валидна независимо от личните контакти между персонала на междувременно равнище.

Възможностите на гуанши да формира стабилни и дългосрочни бизнес-отношения между фирмите трябва да се разглеждат като рисковани и ограничени. Трябва да се има предвид, че дори гуанши да осигурява конкурентни предимства, това не може да отстрани пазарната конкуренция. Гуанши може да има и негативен ефект върху бизнеса при положение, че партньорът със силни позиции по една или друга причина загуби своята власт, сила и влияние.

Изкуството на маркетинга е да предложи маркетингов микс, който е подходящо разработен и адекватно използван за добавяне на стойност, диференцираща конкурентите, намаляваща транзакционните разходи и гарантираща удовлетвореност на потребителите. Същевременно в съвременния китайски бизнес личните връзки, споделените ценности, социалният статус и общественият респект все още притежават много по-голямо значение от всяка отделна транзакционна полезност.

4. Възможности за практическо приложение на гуанши в мениджмънта и маркетинга

Конструирането, поддържането и развитието на персонални взаимоотношения е една от най-характерните черти на китайското общество. Съгласно конфуцианската философия всеки индивид е социално същество, обвързано с мрежа от връзки и отношения. Социалният ред и стабилност зависят от характера и обхвата на връзките и взаимоотношенията между отделните индивиди, а формирането и усъвършенстването на мрежа от персонални контакти се разглежда като форма на социална инвестиция.

Когато се разглежда ролята на гуанши в мениджмънта и маркетинга, трябва да се отчитат няколко ключови момента:

- Когато липсват възможности за повишаване на благосъстоянието чрез пазарни транзакции, гуанши е подходяща алтернатива за осигуряване на личен просперитет и сигурност, което изисква изграждане на система от инструментални връзки на реципрочна основа.
- Персоналните връзки и отношения заместват в редица случаи липсата на стабилна и действаща правна и регулаторна среда във връзка с бизнеса и се разглеждат като своеобразна форма за оцеляване и развитие в бюрократично обкръжение и неефективни институционални структури.
- Гуанши компенсира в значителна степен систематичната икономическа неефективност и институционалните недостатъци в общества, които не мотивират хората чрез стимулиране на инициативността.

- Гуанши създава мотивация и норми за поведение при взаимоотношенията между членовете на обществото чрез размяната на полезности и създаване на възможности за бизнес.
- При недобре работеща правна система гуанши се разглежда като социален капитал, инвестиран в изграждането на доверие и взаимно подпомагане, в контраст с неработещите юридически норми.
- Вместо договорните задължения в традиционната транзакционна икономика, гуанши изпълнява същата роля, но с по-малък разход на време и средства в сравнение със сключването на формални договори или спечелването на конкурси за обществени поръчки.
- Неопределената информационна среда също изисква добри лични връзки и контакти, а информацията, осигурена чрез тях, е по-достоверна, по-полезна и по-адекватна в сравнение с официалните източници, което спомага за намаляването на разходите по сделките и по-бързото вземане на решения.
- При разкъсване на връзките между централната административна власт, от една страна, и локалните общности и отделната личност, от друга, гуанши е начин за постигане на социална хармония, административна йерархия и морален потенциал.
- Гуанши създава предпоставки за успешен бизнес чрез възможностите за гъвкаво адаптиране и бърза реакция с помощта на мрежата от лични връзки и взаимоотношения, основани върху доверието и реципрочността.
- Гуанши се използва от предприемачите и мениджърите за постигане на професионален успех и израстване в кариерата, когато по друг начин това не е възможно. От тази гледна точка може да се даде определение за гуанши в по-тесен аспект – стратегически конструирана и селектирана мрежа от персонални връзки и взаимоотношения с оглед ефективна реализация на личните интереси.

Изучаването на философията и основните принципи на гуанши е целесъобразно и полезно в следните няколко направления: *първо*, за фирмите, фокусиращи дейността си върху китайския пазар, който се характеризира с въвеждането през последните години на редица принципи на пазарната икономика и се очаква да бъде най-големият световен пазар през този век, ако запази досегашните си темпове на икономически растеж; *второ*, за младите мениджъри, които с помощта на гуанши формират доверие в личните взаимоотношения в условията на неразвита пазарна и правна среда с цел повишаване на фирмената ефективност и професионално израстване; *трето*, за квалифицираните и компетентните маркетинголози, за които гуанши е стратегически маркетингов инструмент, допълващ маркетинговия микс с цел придобиване на конкурентни предимства; *четвърто*, за малките, средните и големите фирми, които се стремят да си осигуряват достъп до ресурси (материални, финансови, трудови, информационни) или клиенти с оглед повишаване на ефективността и достигане на фирмените цели.

Силното влияние на гуанши върху фирмените стратегии и тактики не отслабва, а в новата динамична среда запазва своите доминиращи позиции. Трябва да е съвършено ясно, че навлизането и разработването на китайския

пазар не може да се осъществи ефективно, без да се обърне внимание на конструирането и поддържането на добра система от персонални отношения. Бизнес-сделките с китайските мениджъри и фирми изискват подход, отразяващ познаването на процесите, свързани с гуанши. Това от своя страна може да изисква поемане на ангажменти към лица, които на пръв поглед нямат никакво отношение към решаването на проблема. В традиционната китайска култура може да се окаже, че реалният субект при вземането на решения е мрежата от лични взаимоотношения, а не някаква мистериозна и невидима личност. От тази гледна точка всички предприемачи, мениджъри и маркетингози, искащи да правят бизнес в Китай, трябва да установят и развият своя система от мрежови връзки и отношения, което от своя страна изисква да се погледне отвъд простата транзакционна сделка и да се обърне специално внимание на личните контакти. За съвременните китайски мениджъри е характерно умелото съчетаване между конвенционалната мъдрост на гуанши и модерната философия на мениджмънта и маркетинга при осъществяването на политиката на отворени врати и свободната пазарна икономика.

Маркетинговите мениджъри трябва да разработват стратегии, които се основават върху изграждането и поддържането на връзки и взаимоотношения, за да демонстрират своите добри намерения с оглед на бъдещите бизнес-отношения. Подобен подход е свързан с установяване на подходящи социални контакти, провеждане на неформални дискусии, правене на подаръци, оказване на различни услуги, изграждане на доверие и, най-важното – лично внимание и интерес към партньорите в бизнес-отношенията.¹³

Социалните контакти и взаимодействия (персонално познатство, приятелство, разбирателство, подпомагане и т.н.) спомагат за интензифициране на връзките и за включване на емоционални и сантиментални елементи в отношенията не само на индивидуално, но и на организационно равнище. Близките взаимоотношения може да се разширят от социален към бизнес-контекст и от тази гледна точка приятелството, водещо до бизнес, е за предпочитане пред бизнеса, водещ до приятелство. С помощта на изграденото доверие могат да се преодолеят редица проблеми или конфликти на интереси чрез взаимни компромиси. Създаването на подходяща мрежа от социални контакти изисква формирането на общи потребности и интереси, които произтичат от съвместната дейност. Във връзка с това от съществено значение е гарантирането и развитието на доверие. Независимо от съвместната работа и правното обвързване, ако липсва взаимно доверие, другата страна в отношенията ще се разглежда като чужда и възприемана по необходимост.

Неформалните дискусии са начин за конструиране на социални отношения чрез споделяне на чувства, лични мнения или проблеми с необходимата искреност и откровеност. Рационалните и емоционалните дискусии водят до задълбочаване на отношенията чрез по-високата степен на обвързаност. Изключително важно е да се демонстрира интерес към

¹³ Yau, O. et all. Relationship Marketing: the Chinese Way. – Business Horizons, 2000, January-February, p. 16-24.

предпочитанията, мненията и приоритета на участниците в тези неформални разговори. Споделянето на специфична лична информация може да се окаже твърде полезно при преговорите, при разработването и внедряването на нови продукти на пазара, при формирането на стратегии за задоволяване на потребителските изисквания и т.н.

Правенето на подаръци е израз на добро отношение и уважение към дадена личност. То няма характер на своеобразно заплащане за определена услуга, а е насочено към изграждането на дългосрочни отношения. Използването на подаръци в процеса на рационалното вземане на решения има краткотраен ефект и може да се третира като подкуп. Изкуството да се поднасят подаръци произтича от доброто познаване кога и по какъв повод да се извърши, като същевременно това да не изглежда като действие с ясно изразена цел или полза. Неочакваният подарък в неподходящо време създава чувство за неудобство. Принципът на реципрочността гарантира, че подарък със същата или по-голяма стойност ще бъде върнат в подходящо време.

Оказването на услуги с различен характер разширява социалните контакти с емоционални реакции, които са особено полезни в случаите, когато определена социална мрежа е изправена пред проблеми или трудности. Например част от фирмените мениджъри се опитват да изградят чувство на задълженост у своите подчинени чрез поддържане на приятелски отношения и извършването на лични услуги. По този начин работниците се чувстват лично задължени, много по-лоялни и готови да работят по-усърдно. Оказването на лични услуги може да се разпространи и спрямо бизнес-партньорите, например чрез свързването им с подходящите хора или повишаване равнището на лични удобства и т.н.

Изграждането на доверие е ключов елемент в отношенията, тъй като наличието на огромен брой нормативни документи не гарантира тяхното ефективно действие на практика, а по-скоро увеличава неопределеността и транзакционните разходи. В много случаи бизнесът, основан върху доверието, е по-ефективен в сравнение с този, който е обект на юридически интерпретации. Конструирването на дългосрочни отношения в редица случаи изисква високи разходи за спазване на обещанията или за недопускане на разочарование у другата страна, но тези разходи напълно се компенсират по-късно благодарение на изграденото доверие. Добрите лични отношения редуцират риска и спомагат за по-ефективно решаване на проблемите. В основата на тези отношения трябва да се поставят взаимната обвързаност, лоялността и взаимните задължения при вземането на решения.

В контекста на казаното дотук първото нещо, с което трябва да се заемат чуждестранните мениджъри, е формирането на подходяща система от връзки, контакти и взаимоотношения. Във връзка с това е необходимо специално да се подчертае, че подходящият локален партньор може много да улесни навлизането на китайския пазар и да доведе до конкурентни предимства в резултат на съчетаването между неговата мрежа от отношения с икономическата, финансовата, организационната и технологическата конкурентоспособност на чуждестранния инвеститор. Тъй като инвестициите се влияят силно от фактора време, резултатите ще бъдат по-добри, ако

предварително се установяват подходящи връзки с държавните и общинските органи за управление, доставчиците, потребителите и конкурентите.

Локалният партньор е особено полезен при редуцирането на потенциалните рискове поради използването на своите специфични познания за обкръжаващата среда на маркетинга, едно от които е конструирането на гуанши. Съвместната дейност с локални пазарни посредници и консултанти разширява пазарните възможности благодарение на трансферабелността на техните връзки и отношения. В много случаи посредникът няма директно влияние, но може да осъществи контакт с подходящите хора и да направи възможно представянето на страните една на друга. След изграждането на съответните взаимоотношения възможностите за тяхното управление и усъвършенстване зависят от усилията, репутацията и почтеността на участващите в тях.

Успехът на фирмите, които инвестират и оперират на китайския пазар, зависи в много голяма степен от разбирането на критичната роля на гуанши при осъществяването на бизнеса, както и от доброто познаване на начините за създаване и поддържане на мрежови отношения от този тип и характер. Включването на гуанши философията в процеса за вземане на решения осигурява конкурентни предимства и предопределя ефективността от фирмените действия. Това се обяснява с обстоятелството, че възможностите на мрежата от обвързани фирми са много по-големи от тези на индивидуалната фирма. Доброто познаване на гуанши е основната причина за впечатляващите успехи на инвеститорите от Хонконг на китайския пазар в сравнение с конкурентите от други страни, които прилагат рутинни мениджърски и маркетингови подходи от западен тип.

Анализът на основните принципи и възможностите за тяхното практическо приложение позволява да се открият четири основни характеристики, които изразяват по-високата ефективност на гуанши в сравнение с пазарната система:¹⁴

- Гуанши е за предпочитане, когато възможностите за осъществяване на свободни пазарни транзакции и осигуряване на икономическа ефективност са ограничени.
- Гуанши е по-ефективен начин за осъществяване на бизнеса, когато възможностите на новите конкуренти са по-малки в сравнение със съществуващите.
- Гуанши води до по-добри резултати когато транзакционните разходи за функциониране на бизнеса са сравнително големи.
- Гуанши осигурява по-висока ефективност, когато степента на включване и приобщаване на новите конкуренти в пазарните процеси е сравнително висока.

Основно значение от посочените характеристики имат втората и третата, като при това са възможни четири комбинации между тях: първо, транзакционните разходи са големи, а съществуващите конкуренти имат по-висока производителност от новите конкуренти на пазара; второ, транзакционните разходи са ниски, а новите конкуренти са по-ефективни от

¹⁴ Lovett, S., L. Simmons, R. Kali. Guanxi versus the Market: Ethics and Efficiency. – Journal of International Business Studies, 1999, Vol. 30, N 2, p. 231-248.

съществуващите; трето, транзакционните разходи са ниски, а съществуващите конкуренти са по-ефективни от новите; четвърто, транзакционните разходи са високи, а новите конкуренти са по-ефективни от съществуващите. В първия случай за предпочитане е да се използва гуанши, във втория – пазарната система, а в третия и четвъртия случай не може предварително да се отдаде предпочитание на никое от тях.

Необходимо е да се подчертае, че гуанши не е панацея за решаване на всички проблеми на бизнеса, но успешните маркетингови стратегии трябва да отчитат неговите предимства като допълнение на маркетинговия микс, въпреки че по този начин не се елиминира напълно конкуренцията на динамичните съвременни пазари.

Заклучение

Системите от персонални връзки и отношения (гуанши) – независимо че се проявяват в специфични условия и се основават върху различни етични принципи, могат да се разглеждат като алтернатива на западния модел към мениджмънта и маркетинга. В много случаи бизнесът успешно се осъществява чрез използването на подобни системи и съществуват обстоятелства, при които те функционират по-ефективно. В резултат от това през последните години западните икономики включват връзките и взаимоотношенията в своя модел на пазарните транзакции. Конвергенцията между двата подхода към мениджмънта и маркетинга може да се осъществи чрез съчетаването на рационалния западен модел със специфичните взаимоотношения на източния. Това изисква създаването на комплексен модел, включващ статичните и затворените гуанши системи и динамичният аспект на тяхното изграждане, поддържане и усъвършенстване.

Във връзка с това трябва да се отбележи, че и маркетингът на взаимоотношенията и гуанши се занимават с управление на мрежи от взаимодействия и отношения. Идентифицирането на гуанши с маркетинга на взаимоотношенията обаче би било неточно и неправилно. Гуанши е социална конструкция с особена полезност при осъществяването на бизнеса в специфични условия, които се променят в посока, водеща до редуциране на необходимостта от изграждане, поддържане и развитие на лични мрежи от връзки и отношения. Същевременно маркетингът на взаимоотношенията се появява в резултат от преосмислянето на бизнеса от гледна точка на управлението на процесите, а формирането и усъвършенстването на мрежи от взаимодействия е с цел да се предостави цялостно решение на проблемите. Следователно управлението на персоналните връзки и взаимоотношения трябва да представлява съставна част от корпоративните и маркетинговите стратегии, за да бъде бизнесът ефективен и конкурентоспособен в дългосрочен план. Може да се очаква, че гуанши – като социална конструкция, ще намалява своето значение в унисон с развитието и усъвършенстването на икономическите, социалните, политическите и технологичните условия. Вероятно гуанши ще загуби в значителна степен своята роля при осигуряването на ресурси и клиенти, но ще запази значението си при осъществяването на бизнес-транзакциите.

Специфичният социален феномен гуанши е сложна и многопластова категория, засягаща икономиката, социологията, психологията, мениджмънта,

маркетинга, организационното поведение, управлението на човешките ресурси и т.н. В този смисъл всички фундаментални предпоставки и подходящи модели на посочените области на познанието трябва да бъдат логически включени, интегрирани, интерпретирани и използвани при теоретичното изясняване на същността, принципите и приложението на гуанши в бизнес-процесите и фирмените операции. Една от основните насоки за теоретични изследвания в този контекст е изясняването на действителния механизъм, чрез който се създават и поддържат отношения от типа гуанши, както и тяхната връзка с пазарното представяне на фирмите. Важна теоретична задача е и анализирането на процеса на конструиране на гуанши и структурата на неговото използване. Изследванията би трябвало да обърнат специално внимание на влиянието на факторите на обкръжаващата среда върху този процес, тъй като външната и вътрешната среда на бизнеса драстично и непрекъснато се променят. От съществено значение е да се разбере мястото и ролята на мениджмънта и маркетинга при формирането и практическото приложение на личните контакти за постигането на фирмените цели. Включването на персонални и емоционални компоненти в рационалния икономически модел чрез мрежите от връзки и отношения във все по-голяма степен ще определя характера на конкуренцията и възможностите за ефективно осъществяване на бизнеса.