

Stefano Valdemarin, Maria Giuseppina Lucia

# **Integrazioni verticali di successo e riorganizzazione dei network relazionali**

Il caso del gruppo Solvay



**Innovation  
Creativity Setting**



**FrancoAngeli**

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



## *Innovation Creativity Setting – InCreaSe*

Direttori: Guido Lazzarini, Maria Giuseppina Lucia, Francesca Silvia Rota

Curatori relazioni internazionali: Giorgio Maria Bressa e Valentina Grosso Gonçalves

La collana è espressione dell'associazione culturale InCreaSe, gruppo di ricerc-azione costituito da professori universitari, ricercatori di Isfol e Istat, imprenditori, liberi professionisti, manager del pubblico, del privato e del terzo settore di diverse regioni d'Italia.

L'attività scientifica si articola in quattro sezioni di studio/ricerca:

- Intangible asset in azienda e territorio;
- SoIL-Sostenibilità, Innovazione, Legami;
- Dinamiche sociali;
- Salute e società.

L'ipotesi che orienta gli studi e le ricerche di InCreaSe è la convinzione che creatività e innovazione siano profondamente radicate nei contesti locali, portatori di specifiche identità storiche e culturali che interagiscono fra loro in modo diretto e trovano stimoli in varie forme a livello globale. InCreaSe mira a cogliere tali realtà e, a seconda delle specificità delle singole sezioni, le elabora con criteri scientifici per renderle elementi di nuova creatività e innovazione. A tal fine sono stati istituiti, a supporto della mission di InCreaSe, due comitati: l'uno scientifico, l'altro di indirizzo.

Ogni volume, saggio o articolo nasce da briefing di lavoro e, a ulteriore garanzia di scientificità, prima di essere avviato alla pubblicazione cartacea e/o on line, è revisionato da referee anonimi esperti nel campo tematico trattato.

### *Comitato scientifico*

*Intangible asset in azienda e territorio* - Roberto Angotti, Isfol Roma; Giacomo Büchi, Univ. Torino; Cecilia Casalegno, Univ. Torino; Piero Giammarco, project manager; Fabrizio Mosca, Univ. Torino; Sonia Palumbo, PhD in Scienze organizzative direzionali; Anna Claudia Pellicelli, Univ. Torino; Giulio Perani, Istat Roma; Luca Simone Rizzo, PhD on Network Economy and KM; Francesca Silvia Rota, Politecnico Torino.

*SoIL-Sostenibilità, Innovazione, Legami* - Fabio Berti, Univ. Siena; Grinde Bjorn, Norwegian Institute Univ. Oslo; Maria Stella Chiaruttini, Ist. univ. europeo Fiesole; Olivier Crevoisier, Univ. Neuchatel; Egidio Dansero, Univ. Torino; Stefano Duglio, Univ. Torino; Paola Lazzarini, PhD in Sociologia e metodologia della ricerca sociale; Dario Musolino, Univ. Milano-Bicocca; Claudio Pellegrini, Univ. Sapienza Roma; Paola Ravizza, giornalista; Francesco Scalfari, Polo univ. Asti; Annunziata Vita, Univ. Salerno.

*Dinamiche sociali* - Luigi Bollani, Univ. Torino; Anna Cugno, Univ. Torino; Antonella Delle Fave, Univ. Statale Milano; Giulio Gerbino, Univ. Palermo; Paolo Gubitta, Univ. Padova; Gennaro Iorio, Univ. Salerno; Giuseppe Moro, Univ. Bari; Nicolò Pisanu, Pass Roma; Mariagrazia Santagati, Univ. Cattolica Milano; Fausta Scardigno, Univ. Bari; Enrico Tacchi, Univ. Cattolica Milano; Francesco Villa, Univ. Cattolica Milano.

*Salute e società* - Giulia Bardaglio PhD in Scienze umane; Giorgio Maria Bressa, Pass Viterbo; Carla Facchini, Univ. Milano-Bicocca; Secondo Fassino, Univ. Torino; Chiara Garbarini, Univ. Torino; Valentina Grosso Gonçalves, psicologa; Alessandro Mastinu, Polo univ. Asti; Giovanni Mussella, Univ. Torino; Luciano Peirone, Univ. Chieti-Pescara; Tiziana Stobbione, Polo univ. Asti; Mara Tognetti, Univ. Milano-Bicocca; Franco Valfrè, Univ. Statale Milano.

### *Comitati di indirizzo*

Maurizia Albanese; Elisa Allasia; Giorgio Alifredi; Barbara Baino; Mauro Bajardi; Anna Ballarini; Paola Barbarino; Stefania Bertorello; Damiana Boggio; Guido Bolatto; Gianfranco Bordone; Federico Bressa; Marco Bricco; Simona Brino; Cinzia Buat; Leonardo Caroni; Manuela Colombero; Laura Cominetti; Anna Corti; Mirella Cristiano; Katia Stefania Fabbro; Arturo Faggio; Grazia Fallarini; Barbara Fauda; Ivana Finiguerra; Paola Gennari Santori; Enrico Gennaro; Bruna Gerbaudo; Riccardo Ghidella; Maria Rosa Guerrini; Salvatore Improta; Francesco Lazzarini; Luciana Lazzarino; Carmela Lecci; Chiara Masia; Paola Montrucchio; Lorella Nizza; Enrico Orrù; Antonella Pella; Giulia Pentella; Enrica Pejrolo; Giovanni Periale; Gian Carlo Picco; Raoul Romoli Venturi; Carlo Ronca; Vilma Rossi; Cinzia Tortola.

Segreteria: [segreteria.collana@increasegroup.org](mailto:segreteria.collana@increasegroup.org).

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Stefano Valdemarin, Maria Giuseppina Lucia

# **Integrazioni verticali di successo e riorganizzazione dei network relazionali**

Il caso del gruppo Solvay



**Innovation  
Creativity Setting**

**FrancoAngeli**

Il volume è stato pubblicato con il contributo del Dipartimento Interateneo di Scienze, Progetto e Politiche del Territorio del Politecnico di Torino.

Copyright © 2018 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

*“E già, c’è un altro muro certo, diverso da quello di prima  
ma c’è un altro muro.  
E poi ci sono i muri dentro, i muri fuori,  
tanti tanti muri da abbattere.”*

Giorgio Gaber



# Indice

<b>Introduzione: il caso di studio e gli obiettivi della ricerca</b>	pag. 9
<b>1. Network relazionali e imprese multinazionali</b>	» 13
1.1. Il <i>network</i> : elementi costitutivi	» 14
1.2. Le multinazionali attori del <i>network</i> : <i>business network view</i> e strutture organizzative	» 18
<b>2. I <i>network</i> per comprendere le strategie internazionali delle imprese</b>	» 25
2.1. Il Paradigma Eclettico di Dunning e il ruolo degli investimenti diretti esteri	» 26
2.2. L'importanza della rete: il modello di Uppsala	» 32
2.3. I principali contributi del marketing per lo studio di un business unificante	» 44
<b>3. Metodologia e presentazione del caso di studio</b>	» 47
3.1. Il metodo di ricerca per l'analisi della fusione interna	» 48
3.2. La nuova GBU Performance Polyamides nel contesto del gruppo Solvay	» 53
3.2.1. Engineering Plastics e Polyamide & Intermediates: due business da unificare	» 61
<b>4. Il caso Solvay: dall'integrazione verticale alla creazione di un leader mondiale</b>	» 68
4.1. Esposizione dei risultati: il processo di fusione interna e le sinergie a livello di funzione	» 69
4.1.1. La funzione produzione	» 70
4.1.2. La funzione ricerca e tecnologia	» 73
4.1.3. La funzione strategia e marketing	» 76

4.1.4. La funzione finanza	pag. 80
4.1.5. La funzione comunicazione	» 82
4.1.6. La funzione acquisti	» 84
4.1.7. La funzione supply chain e logistica	» 87
4.1.8. La funzione risorse umane	» 88
4.1.9. I Solvay Business Services e il customer service	» 89
4.1.10. La funzione vendite	» 92
4.1.11. Un business unificante: il mercato delle <i>commodities</i>	» 94
4.1.12. I primi risultati per PePol: <i>quick wins</i> e miglioramenti di efficienza	» 98
4.2. Discussione dei risultati: la riconfigurazione dell'impresa multinazionale e l'integrazione nei <i>network</i>	» 100
4.2.1. Le recenti evoluzioni della GBU e i risultati manageriali sul medio termine	» 109
<b>Conclusioni e prospettive di ricerca</b>	» 114
<b>Bibliografia di riferimento</b>	» 117
<b>Indice delle illustrazioni</b>	» 125
<b>Indice delle tabelle</b>	» 126
<b>Glossario</b>	» 127

# Introduzione: il caso di studio e gli obiettivi della ricerca

*I cicli economici si fanno sempre più brevi.*

*Una volta potevano durare da cinquant'anni a più di un secolo.*

*Oggi durano vent'anni.*

*Per questo la capacità di adattamento di un'impresa è sempre più fondamentale.*

Global Polyamide & Performances Fibres Strategic Marketing Manager - Solvay

Lo scenario delle nuove dinamiche della globalizzazione comporta per le imprese multinazionali l'esigenza di elaborare nuove strategie organizzative per far fronte alle sfide di un sistema economico in continuo cambiamento (Mayrhofer & Urban, 2011; Dicken, 2015). Ciò è vero a maggior ragione in una situazione, come quella attuale, segnata dal prolungarsi della crisi economica del 2008, da un'incertezza crescente dei mercati finanziari e da una complessa riconfigurazione delle relazioni internazionali, generata dai nuovi orientamenti verso politiche protezioniste e nazionaliste. Inoltre, un sistema economico fortemente globalizzato implica un aumento della concorrenza fra le imprese, una corsa all'innovazione, alla riconfigurazione delle strategie esistenti e una competizione che si gioca ormai a livello mondiale (Dicken, 2015).

Le operazioni di *mergers and acquisitions* sono state ormai ampiamente esaminate da una vasta letteratura intesa a documentare i processi che hanno determinato le trasformazioni nell'assetto organizzativo delle imprese. Al contrario ancora scarsa attenzione è stata assegnata alle stesse operazioni che con sempre maggiore frequenza si verificano all'interno delle multinazionali.

In tal senso si vuole apportare un contributo allo studio degli esiti delle fusioni interne fra le diverse business unit al fine di comprendere in che modo la riorganizzazione del *network* interno può consentire all'impresa di consolidare le relazioni con le reti esterne e all'interno della sua stessa struttura ed acquisire una posizione di rilievo nel sistema economico mondiale. Infatti, molti studiosi hanno rilevato l'importanza centrale delle relazioni e delle dinamiche ad esse legate anche per il successo delle M&As (Anderson, Havila, & Salmi,

2001; Baxamusa, Javaid, & Harery, 2015; Graebner, Heimeriks, Quy Nguyen Huy, & Vaara, 2017; Stahl, Larsson, Kremershof, & Sitkin, 2011).

In base a queste considerazioni è stato scelto un caso di studio che consenta di comprendere come la riorganizzazione interna di una multinazionale attraverso processi di fusione tra business unit possa facilitare l'integrazione nei *network* interni ed esterni. In tale prospettiva il processo di fusione tra due business unit avvenuto di recente nel gruppo Solvay è stato assunto come *case study* emblematico per gli obiettivi del presente lavoro. Il processo attivato da Solvay presenta caratteristiche di notevole rilievo sia da un punto di vista accademico, sia da un punto di vista manageriale<sup>1</sup>. Gli esiti del caso di studio sono stati oggetto di restituzioni all'interno dell'impresa stessa e a diversi livelli del management con l'obiettivo di creare un ponte fra i concetti teorici e la prassi empirica (Avenier & Cajaiba, 2012). È stato così possibile realizzare una ricerca-azione (Coghlan & Shani, 2017) che si auspica possa offrire uno strumento utile per i manager che si trovano ad affrontare mutamenti strutturali della loro impresa, considerando che le trasformazioni, fusioni, acquisizioni e ristrutturazioni delle imprese multinazionali sono sempre più frequenti.

L'analisi presenta un notevole interesse anche a livello accademico perché un cambiamento radicale all'interno di una multinazionale richiede necessariamente una rimodulazione dell'impresa a livello gerarchico, strutturale e organizzativo che spesso può avere un impatto rilevante non solo sulla stessa impresa ma nel contesto economico mondiale a livello sia interno che esterno (Mayrhofer, 2011)<sup>2</sup>. Ciò significa che per fornire una chiave di lettura di un quadro molto complesso è stato necessario richiamare la letteratura di materia al fine di interpretare l'ampia serie di interrogativi sulla rilevanza delle potenzialità applicative delle teorie elaborate da autorevoli studiosi di organizzazione aziendale.

L'oggetto di questo caso di studio è la *global business unit* (qui di seguito GBU) Performance Polyamides dell'impresa Solvay, esito della fusione interna delle due *business units* Engineering Plastics e Polyamide & Intermediates. Per conseguire gli obiettivi perseguiti è stato privilegiato un approccio qualitativo,

---

<sup>1</sup> Le motivazioni manageriali sono correlate all'esperienza di lavoro di uno degli autori, Stefano Valdemarin, come coordinatore commerciale presso Solvay, all'interno della *global business unit*, o GBU, Performance Polyamides (PePol), che ha consentito di osservare e di vivere in prima persona la transizione derivante dalla fusione. La metodologia "immersiva" nella problematica, si è realizzata nel corso di questi mesi.

<sup>2</sup> Si ringraziano la Professoressa Ulrike Mayrhofer dell'IAE Lyon - Università di Lione, il Dottor Philippe Blesbois, Export & Import C.S. Manager e International Trade Expert di Solvay, e la Dottorssa Sophie Baido, Coordinatrice Commerciale presso Solvay per il loro costante impegno e supporto nella realizzazione di questo studio.

basato su un *single case study* che consente di generare una conoscenza approfondita, dialogare direttamente con gli attori interessati e interrogarsi sulle cause profonde dei fenomeni osservati (Miles, 1979; Yin, 2009).

L'osservazione diretta del processo è stata integrata con la somministrazione di diverse interviste semi-strutturate, con lo studio di un *challenge* in cui le due *business units* in oggetto, si sono trovate a confrontarsi per massimizzare il risultato congiunto nell'ambito della ricerca e sviluppo, e con fonti secondarie di varia natura.

Considerando che l'indagine condotta in questa sede riguarda una multinazionale, è stata effettuata un'analisi circostanziata delle teorie elaborate in varie discipline scientifiche per trovare quei principi utili all'interpretazione del caso di studio. È stata assegnata perciò particolare attenzione non solo alla nozione di multinazionale nell'accezione di Dunning e Lundan (2008b), ma soprattutto al concetto di *network*, fondamentale per comprendere le strategie di riconfigurazione della struttura organizzativa che l'impresa può adottare per migliorare la posizione nella sua rete di relazioni. Dall'esame della letteratura si rileva che i principi teorici della *business network view* (Forsgren et al., 2006) possono essere utilmente impiegati non solo per analizzare il percorso di internazionalizzazione (Johanson & Vahlne, 1990), ma anche per studiare i processi di fusione interna e riconfigurazione delle imprese multinazionali. Infatti l'analisi presentata in questo lavoro si basa su principi teorici che considerano l'impresa come nodo di rete e rete di nodi (Forsgren et al., 2006; Vahlne & Johanson, 2013), assegnando un interesse speciale alle relazioni fra i nodi stessi e sulla trasformazione di Solvay a livello di *network* interno ed esterno.

Sulla base di queste considerazioni nella prima e nella seconda parte del lavoro si esaminano i fondamenti teorici e i modelli dell'*international business* che saranno utilizzati per interpretare e contestualizzare l'oggetto di studio in una prospettiva scientifica sistematica. Nella terza sezione, l'impegno è dedicato alla costruzione di una metodologia di studio e a una breve illustrazione della storia e dell'organizzazione del gruppo Solvay, argomento necessario per fornire una migliore comprensione delle caratteristiche e dell'operatività della *global business unit* oggetto di analisi di questo lavoro. Nella quarta parte si presenteranno, citando anche direttamente i *verbatim* delle diverse persone della GBU Performance Polyamides che sono state intervistate, le varie fasi del processo di fusione interna e la riconfigurazione che hanno assunto le varie funzioni in seguito all'integrazione delle due business. Il lavoro si conclude con la discussione dei risultati conseguiti richiamando ancora una volta concetti e metodi di quegli studi che hanno costituito il riferimento teorico dell'analisi sulla fusione interna che ha condotto alla formazione della Global Business Unit PePol.



# 1. Network relazionali e imprese multinazionali

*Nessuno di noi è intelligente quanto tutti noi messi insieme.*

Ken Blanchard

L'obiettivo di questo studio è comprendere in che modo la riorganizzazione di un'impresa multinazionale possa facilitare l'integrazione nei *network*. L'analisi del caso studio deve necessariamente prendere avvio da un *excur-sus* sulla letteratura esistente in diverse discipline, fra cui la sociologia, l'economia e il management, al fine di comprendere l'importanza dei *network* non solo interpersonali, ma anche inter e intra organizzativi.

In un primo momento si assegnerà attenzione al concetto e alla definizione degli elementi costitutivi della rete. Si chiarirà in che modo le reti interpersonali abbiano un ruolo differente a seconda che i legami siano forti o deboli. Si assegnerà poi attenzione al concetto di *exchange network*, ossia le reti di scambio, mettendole in relazione con i *business network*, le reti business. Si introdurranno poi alcuni cenni alle teorie dei *network* che permettono di stabilire un legame fra il macro-ambiente e il micro-ambiente, nell'accezione del sociologo Granovetter.

In un secondo momento ci si concentrerà sulla *network view*, la teoria dei *network*, e su come essa possa essere applicabile anche nel campo del management. In questo contesto si esaminerà la struttura delle imprese multinazionali e le nuove strategie che esse mettono in atto in uno scenario caratterizzato dall'incertezza.

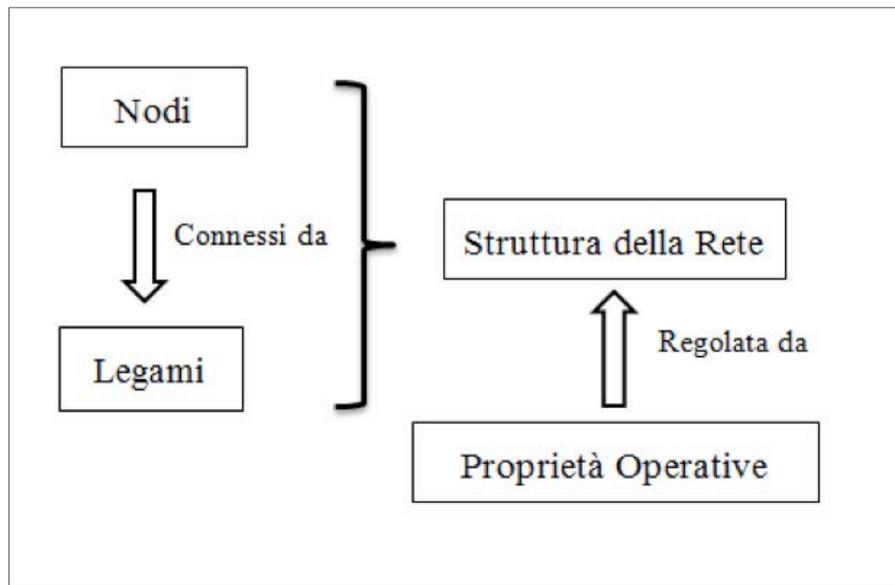
Il capitolo, come si diceva, intende fornire al lettore gli elementi essenziali concernenti il concetto di *network* e di introdurlo alla sezione successiva, dedicato ai modelli afferenti all'ambito del management internazionale che verranno utilizzati nel corso dell'analisi del *case study* sul gruppo Solvay.

## 1.1. Il *network*: elementi costitutivi

Nel complesso contesto delle trasformazioni dell'organizzazione delle imprese il concetto di *network* ha offerto un utile impianto teorico per guardare, nell'ambito del management, alle imprese come ad un sistema basato sull'interazione con la struttura sociale all'esterno e all'interno dell'unità produttiva.

In questa sede si devono, necessariamente richiamare gli elementi costitutivi dei *network* al fine di comprenderne al meglio le potenzialità nello studio delle fusioni interne alle multinazionali. Tali elementi sono, secondo il sociologo italiano Federico Butera (1990), i nodi, le connessioni, le strutture formate dall'interazione fra i due elementi precedenti e le proprietà operative, che permettono il funzionamento del *network* (Cfr. Figura 1).

Figura 1 - Gli elementi costitutivi della rete e loro interazione



Fonte: Valdemarin, 2017, p. 4.

I nodi – attori singoli o collettivi – sono definiti come entità fortemente orientate al conseguimento di un obiettivo, che può variare secondo l'entità considerata (Butera, 1990). I nodi hanno la capacità di regolarsi autonomamente e di interagire con altri attori per interpretare la realtà (Emery &

Trist, 1965; Butera, 1990). Di fatto l'attore, ad un livello microeconomico, costituisce la base dell'analisi delle strutture più sviluppate e di sistemi più complessi come le imprese e le organizzazioni multinazionali (Valdemarin, 2017). Tali attori non riflettono affatto il modello egoistico dell'*homo economicus* nella sua definizione classica, ma si muovono in un mondo più complesso e realistico composto da relazioni o legami con gli altri attori (Granovetter, 1985). Così come gli autori della scuola di Uppsala, di cui si tratterà successivamente, i contributi di Granovetter postulano una razionalità limitata degli attori. Questa posizione, che enfatizza l'importanza delle reti a livello di attori, è stata pienamente riconosciuta da altri autorevoli studiosi di sociologia<sup>1</sup>.

Ogni attore interagisce, attraverso i legami o connessioni, con altri sia all'interno della stessa organizzazione sia con altri appartenenti a una struttura esterna, configurando un "sistema reticolare" di dimensioni sempre maggiori a livello intra-organizzativo e a livello inter-organizzativo (Granovetter, 1973; Butera, 1990; Björkman & Kock, 1995). Secondo Granovetter (1973), ogni relazione è indipendente dalle altre, ma tutte sono fra loro collegate. Esse possono essere ricomprese in due grandi categorie, le *social relationships*, vale a dire relazioni di scambio tra attori sociali e le *business relationships*, ossia le relazioni tra attori economici<sup>2</sup>. Naturalmente non esiste nella realtà una precisa linea di demarcazione tra le due dimensioni perché, come insegna la *social exchange theory* (Cook & Emerson, 1978; Cook & Yamagishi, 1992; Emerson, 1976) o teoria dello scambio sociale, le relazioni sociali sono elementi fondanti e imprescindibili per la creazione di solide relazioni economiche, tanto che, in alcuni casi, risulta impossibile istituire queste ultime senza un precedente contatto, anche informale tra attori (Björkman & Kock, 1995). Nelle analisi sociologiche particolare considerazione è stata rivolta alle connessioni tra le *social relationships* e le *business relationships*, formulando il concetto di *embeddedness* (Granovetter, 1985), ossia la "dipendenza" del sistema economico dalla struttura sociale di riferimento (Uzzi, 1997). Le caratteristiche fondanti delle relazioni tra attori-nodi del *network*

---

<sup>1</sup> Gans, commentando proprio l'articolo di Granovetter "The strength of weak ties", afferma: «I agree that a network explanation is often preferable to a subcultural one, if only because "network" is a more concrete and more easily operationalized concept» (Gans, 1974, p. 529).

<sup>2</sup> La distinzione fra relazioni sociali e economiche può essere facilmente ritrovata nelle parole di Blankenburg e Johanson, che citando Cook e Emerson affermano: «Cook and Emerson (1978) define exchange networks as sets of connected exchange relations. Business networks can correspondingly be defined as sets of connected exchange relationships among business units» (Blankenburg & Johanson, 1992). In altre parole i legami sociali rappresentano il fondamento delle relazioni economiche in quanto le aspettative degli attori economici sono immerse in un contesto sociale (Uzzi, 1997).

sono costituite dalla conoscenza e dalla fiducia reciproca. Tuttavia sono molteplici e complesse le connotazioni che esse possono assumere – positive o negative; cooperative e/o competitive, producendo esiti diametralmente opposti sui soggetti interrelati (Granovetter, 1985) e sui possibili rapporti di forza<sup>3</sup> determinati dal ruolo che un nodo gioca nel *network* (Butera, 1990; Vahlne & Johanson, 2013).

Proseguendo le riflessioni sulla natura e sulla intensità delle relazioni, Granovetter (1973) sviluppa le potenzialità della sua teoria introducendo quello che è stato indicato come la forza dei legami deboli, “*the strenght of weak ties*”. Infatti, dalle analisi empiriche l’autore rileva che attraverso le *weak ties* i soggetti possono accedere ad una vasta gamma di opportunità, perché consentono di muoversi in un ambito relazionale più ampio rispetto alla propria comunità, a differenza delle *strong ties* che in qualche modo precludono l’apertura all’esterno di un contesto sociale più limitato, atto tuttavia a sfruttare dette opportunità con maggior sicurezza. Sempre nelle ricerche sul ruolo attribuito alle *weak ties*, Granovetter puntualizza che, naturalmente, non tutte le relazioni deboli sono in grado di produrre vantaggi, ma solo quelle capaci di operare come “ponti” tra i diversi nodi del *network*. Lo studioso individua inoltre nei sistemi a rete l’interessante fenomeno dell’effetto contagio (1973). Secondo l’intensità della rete e il numero di legami un’informazione o un fatto potranno circolare più o meno velocemente (Valdemarin, 2017). Tale effetto è in certi casi negativo, ma può anche determinare risultati positivi nella misura in cui la fiducia e le informazioni che circolano velocemente all’interno di un gruppo possono instaurare circoli virtuosi.

Il terzo elemento del *network* è rappresentato dalle struttura della rete, la cui forma può essere definita a seconda delle diverse configurazioni dei nodi e dei legami (Butera, 1990). Vi sono due tipi di strutture osservabili in sociologia: le scatole o *boxes* e le bolle o *bubbles*<sup>4</sup>. Le scatole sono strutture formalizzate che possono essere concettualizzate prima dell’esistenza stessa della relazione. Al contrario le bolle sono strutture che emergono spontaneamente, e possono essere influenzate solo parzialmente da attori esterni alla relazione stessa. Vi sono diversi tipi di *boxes* e *bubbles* che possono coesistere nelle organizzazioni: strutture gerarchiche e operative, strutture informative e altre ancora.

---

<sup>3</sup> Ad esempio ad una relazione gerarchica all’interno di un’impresa consegue una posizione altrettanto gerarchica nel *network* dei diversi collaboratori. Allo stesso modo una multinazionale può esercitare nei confronti di un fornitore un potere di negoziazione più forte di quello consentito a piccola o media impresa.

<sup>4</sup> Lo stesso Butera (1990) fa riferimento ai termini inglesi *boxes* e *bubbles*.

Il funzionamento stesso di una rete è strettamente connesso alle proprietà operative, ultimo dei quattro elementi costitutivi della rete, indicate dagli studiosi come una sorta di “regole del gioco” (Butera, 1990). Già la condivisione di un obiettivo e di un linguaggio comune all’interno di un’organizzazione è un elemento fondamentale per la comunicazione fra i diversi nodi e di conseguenza per la costruzione di connessioni e di strutture (Vaccà, 1986). Secondo Butera le proprietà operative possono essere divise in dimensioni culturali e sistemi operativi, elementi entrambi essenziali per lo sviluppo di un *network*.

Le dimensioni culturali, che ricomprendono il linguaggio, la scelta di obiettivi comuni da perseguire, la costruzione di valori condivisi e i codici, rappresentano gli elementi fondamentali per lo sviluppo di un *network* proprio perché servono a stabilire le regole su cui si basa una relazione. Già la condivisione di un obiettivo e di un linguaggio comune all’interno di un’organizzazione è un elemento fondamentale per la comunicazione fra i diversi nodi e di conseguenza per la costruzione di connessioni e di strutture (Vaccà, 1986). Autorevoli sociologi affermano su motivati ragionamenti che la realizzazione di valori condivisi è fattore ineludibile per lo sviluppo di relazioni durevoli (Granovetter, 1973) perché costituiscono i principi sui quali si costruisce il senso di appartenenza alla rete (Durkheim, 1893, 1925; Kluckhohn, 1951). I codici sono importanti, non solo perché possono aiutare gli attori a migliorare il loro livello di comunicazione e di comprensione reciproca, ma anche perché l’uso di codici specifici per lo scambio di informazioni può creare *in-groups* e rafforzare il senso di appartenenza ad un determinato contesto (Hogg & Terry, 2000; Tajfel, 1970) creando, nelle imprese, una cultura *corporate* (Rowlinson & Hassard, 1993). La dinamicità della rete è affidata ai sistemi operativi che coordinano gli sforzi individuali ed elaborano sistemi di controllo e strategie di motivazione degli individui al fine di raggiungere gli obiettivi perseguiti (Butera, 1990; Reinholt, Pedersen, & Foss, 2011).

Le nozioni così schematizzate saranno approfondite nel seguito della trattazione che assegnerà attenzione alle imprese nella prospettiva della *business network view*, per analizzare al meglio il *case study* della multinazionale Solvay.

## 1.2. Le multinazionali attori del *network*: *business network view* e strutture organizzative

Dopo aver considerato il concetto di rete e i suoi fondamenti a livello generale, è utile qualche riflessione sull'importanza dei *network* relazionali per le imprese multinazionali. In primo luogo occorre precisare che secondo Dunning e Lundan (2008b) un'impresa si configura come multinazionale se opera in più di un Paese, non solo attraverso investimenti, ma anche tramite il controllo di attività a valore aggiunto<sup>5</sup>. L'impresa multinazionale è un'entità che opera a livello internazionale attraverso lo strumento degli investimenti diretti all'estero, ma, a differenza delle imprese in cui il processo di internazionalizzazione è ancora agli inizi, sempre Dunning e Lundan aggiungono il requisito delle attività a valore aggiunto controllate dall'impresa in diversi Paesi del mondo. Tale definizione, generalmente condivisa dal mondo accademico come dai più importanti organismi internazionali, quali l'OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development), l'UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development), e da molti governi nazionali risponde all'esigenza di avere una *working definition*, una definizione semplice, efficace e condivisa.

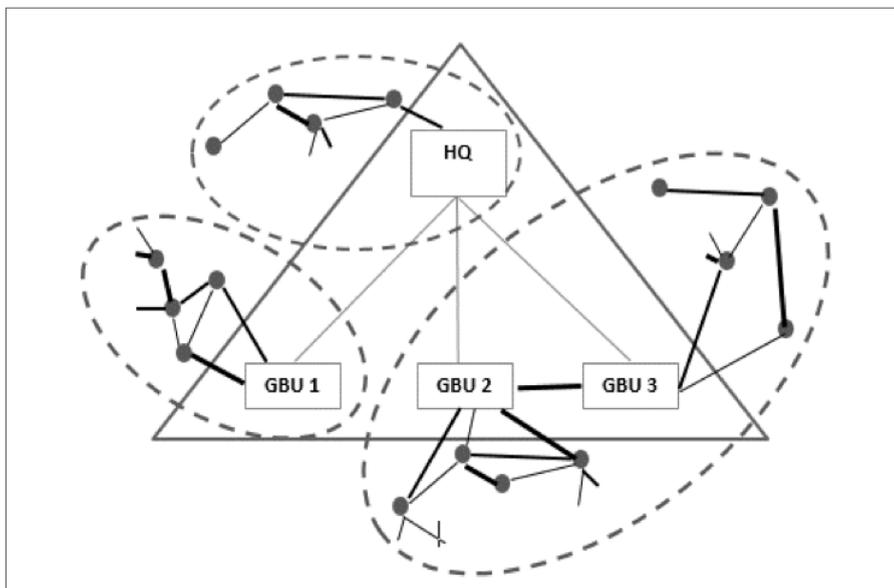
In qualche modo, in base a questa definizione, l'impresa si presenta come una rete di nodi e, al contempo, un nodo della rete (Forsgren et al., 2006; Forsgren & Johanson, 2014). Infatti, da un lato, l'impresa è un "nodo", un attore, che si interfaccia ad un universo più ampio fatto di relazioni con clienti, fornitori, Stati, concorrenti, ecc. Dall'altro essa stessa è una rete composta da nodi, ossia collaboratori, comitati di pilotaggio, funzioni aziendali, *business units*, filiali, e tanti altri ancora. Da qui il concetto di "tangled webs" e di "networks of networks", utilizzati per indicare un contesto mondiale in cui le connessioni creano un *network* che si estende a tutto il globo e pervade le organizzazioni stesse.

In sostanza la rete si sviluppa su due dimensioni, fra loro distinte e al tempo stesso interdipendenti, rispetto all'impresa (Vahlne, Schweizer, & Johanson, 2012): la dimensione inter-organizzativa e la dimensione intra-organizzativa. La prima riguarda le relazioni dell'impresa multinazionale con gli attori esterni, la seconda invece concerne le relazioni con gli attori interni (Cfr. Figura 2).

---

<sup>5</sup> La definizione originale è la seguente: «A multinational or transnational enterprise is an enterprise that engages in foreign direct investment (FDI) and owns or, in some way, controls value-added activities in more than one country», Dunning & Lundan, 2008b, p. 3.

Figura 2 - Le imprese transnazionali e i diversi livelli di network



Fonte: adattato sulla base di Dicken, 2015, p. 131 da Valdamarin, 2017, p. 5.

Le due reti si estendono l'una all'esterno dei confini dell'impresa e l'altra all'interno di essa. Abbiamo visto già in precedenza come il concetto di rete sia fondamentale. Tale rete si compone di "nodi" che rappresentano i diversi attori e le diverse entità con cui l'impresa interagisce internamente come esternamente e di "connessioni" ossia le relazioni fra i diversi nodi (Forsgren & Johanson, 2014). Riprendendo i concetti espressi da Granovetter (1973, p. 1361), la figura mostra, attraverso il differente spessore delle linee che congiungono i nodi, che i legami fra i diversi attori possono essere forti, deboli o addirittura assenti (Valdamarin, 2017). L'intensità di ogni legame dipenderebbe da una combinazione di elementi, ossia la quantità di tempo trascorsa insieme, l'intensità emotiva, il livello di fiducia e la reciprocità o scambio di servizi, elementi questi ultimi fondamentali nella prospettiva economico-manageriale di questa analisi.

I contributi di Granovetter, che si fondano su una concezione behaviorista delle relazioni e che ipotizzano attori economici non perfettamente razionali, sono in linea con le ipotesi fondanti la *business network view* come rilevano gli studiosi Jan Johanson e Jan-Erik Vahlne (2013), e possono dunque essere integrati nell'analisi sul gruppo Solvay senza rischi di incoerenze interne. Nella concezione d'impresa come *network* la rete interna è legata alla rete esterna da relazioni bidirezionali nei sistemi economici mondiali come le