

La Cooperazione nei Processi Decisionali: l'Esperienza ABI Lab*

Francesco Bolici

*CeRSI, Centro di Ricerca sui Sistemi Informativi
Università LUISS Guido Carli, Roma
fbolici@luiss.it*

Bianca Cammino

*ABI, Settore Tecnologie e Sicurezza
b.cammino@abi.it*

1 INTRODUZIONE

L'ambiente competitivo moderno, caratterizzato da dinamici, discontinui e radicali cambiamenti, richiede un profondo ripensamento dei modelli di strategia, di business e di processo fino ad ora adottati. Risulta necessario individuare quali risorse siano in grado di garantire il raggiungimento e mantenimento di un vantaggio competitivo durevole in contesti in cui le variabili chiave (caratteristiche della domanda, concorrenti e loro strategie, regole del mercato) sono spesso soggette a modifiche anche radicali.

Lo scenario attuale è ancora più difficile da analizzare (e quindi da anticipare) considerando che l'ambiente in cui operano le imprese è caratterizzato, oltre che da un processo di cambiamento continuo, anche da una strettissima relazione tra tutte le sue parti. Il verificarsi di un qualsiasi evento può infatti innescare una serie di reazioni a catena tali da influenzare anche variabili e comportamenti apparentemente indipendenti dall'evento di origine. Le imprese si trovano quindi a competere in un ambiente

altamente complesso, in cui anche piccoli e casuali eventi possono cumularsi, diventando significativi e determinanti in virtù di meccanismi di feedback positivo che ne rinforzano gli effetti (Arthur, 1990).

In questo tipo di contesto, le imprese devono essere sempre pronte a modificare i propri processi e le proprie routine organizzative, in modo da assicurare la maggiore rispondenza possibile tra i propri processi decisionali e le esigenze mutevoli e discontinue del mercato (Malhotra, 2001). Le organizzazioni devono strutturare le proprie attività decisionali (dalle scelte strategiche a quelle operative) come dei processi in grado di arricchirsi continuamente e di modellarsi sulle nuove e diverse esigenze. Il successo in questa attività dipenderà dalla capacità delle organizzazioni di gestire dei processi decisionali in cui confluiscano una molteplicità di informazioni e conoscenze provenienti tanto dall'interno quanto dall'esterno.

Questo lavoro si pone la finalità di studiare come imprese appartenenti allo stesso settore possano realizzare delle strategie cooperative, applicabili ai processi decisionali, tali da diminuire l'incertezza ed il rischio delle scelte compiute in campi (domini) particolarmente complessi ed in rapido cambiamento (come ad esempio quello tecnologico).

Il nostro contributo si articola come segue: nella prima parte si analizzeranno i processi decisionali da un punto di vista teorico, fornendo un quadro di riferimento sulle principali prospettive di pensiero presenti in letteratura; in seguito si illustrerà l'idea che la gestione in cooperazione di parte del processo decisionale possa migliorare le scelte compiute dalle imprese in determinati contesti. Nella terza sezione verranno esplicitati i motivi che spingono le organizzazioni a cooperare e, facendo particolare riferimento a relazioni orizzontali tra imprese operanti nello stesso settore, si descriveranno le

caratteristiche ed i vantaggi delle reti di imprese. Si analizzerà anche la figura del broker, inteso come nodo centrale della rete, ed il contributo che esso possa apportare al processo decisionale gestito attraverso la cooperazione. Nell'ultima parte del lavoro, si descriverà il caso pratico di ABI Lab, evidenziandone le caratteristiche, anche alla luce delle considerazioni espresse nei paragrafi che lo precedono.

Nelle conclusioni verranno infine discussi i risultati della ricerca ed i numerosi ed interessanti aspetti dell'analisi che rimangono aperti per futuri approfondimenti.

2 I PROCESSI DECISIONALI

2.1 Quadro teorico di riferimento

Il concetto di *decisione* è familiare ad ogni persona, poiché qualunque attore, individuo od organizzazione, è chiamato continuamente ad affrontare dei problemi cercandone la soluzione. La decisione organizzativa può essere definita come il processo di identificazione e risoluzione dei problemi (Daft, 2001, pg.416). In altre parole il processo decisionale può essere articolato in due fasi: nella prima si analizzano le informazioni provenienti dall'organizzazione e dall'ambiente per valutare se i risultati o le prestazioni siano soddisfacenti e, nel caso non lo siano, si individuano le cause delle inefficienze (*identificazione del problema*); nella seconda fase si individuano le diverse linee d'azione possibili, le si confronta, si opera una scelta ed infine la si realizza (*soluzione del problema*).

Questa definizione teorica ci servirà come riferimento di base, ma non possiamo certo sottovalutare che le decisioni possono differenziarsi per diverse caratteristiche, tra le quali vogliamo ricordare: la natura del problema, il grado di complessità, il numero di

attori coinvolti ed il grado di incertezza. Soffermandoci su quest'ultimo aspetto potremmo seguire la classificazione compiuta da Daft (2001) che distingue tra le decisioni programmate e quelle non programmate. In dettaglio, le decisioni programmate sono quelle più strutturate, quindi ben definite, ripetitive e di cui si conoscono anche le procedure per la soluzione del problema. Spesso le decisioni programmate (chiarezza sulle prestazioni-obiettivo, disponibilità di informazioni e relativa sicurezza su quale sia la scelta da prendere) sono adottate sulla base dell'esperienza già maturata. Al contrario, le decisioni non programmate sono nuove o scarsamente definite, e non esiste alcuna procedura consolidata di soluzione del problema. In questi casi l'esperienza passata non ha che un ruolo marginale nel processo decisionale ed anche solo la chiara definizione del problema può risultare un'attività piuttosto complessa.

Le decisioni (e spesso i processi attraverso cui queste vengono prese) rivestono una grande importanza nella vita delle organizzazioni (ed anche degli individui) influenzandone il futuro e l'ambiente circostante. Non è quindi strano che gli studi organizzativi, e più ancora quelli manageriali, abbiano dedicato ampio spazio a questo campo di indagine, che si caratterizza anche per un ampio pluralismo teorico.

Gli autori appartenenti alla *teoria economica neoclassica* sottolineano che le decisioni possono essere considerate razionali solo se prese massimizzando la funzione di utilità del soggetto economico. Questa teoria costituisce un caso limite, essendo una ipersemplificazione del processo di decisione. Tra i punti deboli di questo approccio si possono ricordare l'impossibilità di affrontare scelte multicriteriali, le ipotesi di perfetta razionalità del decisore, il considerare come immutabili le alternative a disposizione ed i

criteri di scelta ed infine l'assunto di una realtà determinata e sempre determinabile (Biggiero, 2002).

Il superamento di questa visione avviene grazie soprattutto all'opera di Simon¹ ed alla *teoria comportamentista*. Secondo questa prospettiva il processo decisionale non mira più a massimizzare l'utilità, bensì a porre in essere una scelta soddisfacente². Il processo decisionale diviene quindi incerto, essendo la razionalità del decisore limitata sia per vincoli informativi che per capacità computazionali.

Dietro il contributo di Simon si sviluppano diverse linee di pensiero che di volta in volta enfatizzano maggiormente alcuni degli aspetti dei processi decisionali. In particolare ci si affida a strategie di tipo *euristico*³, come ad esempio il rifarsi alle esperienze precedenti, cercando analogie con le situazioni presenti in modo da poter adottare soluzioni basate su quelle risultate vincenti in passato. Un'altra prospettiva euristica è la *conformità alle regole* (rule following) che fonda il processo decisionale sull'adeguamento e sulla conformità alle consuetudini, esplicite od implicite, proprie del contesto in cui opera l'attore decisionale (March, 1991, 1994). Il soggetto economico cerca quindi di assumere comportamenti appropriati alle diverse situazioni decisionali. A questo filone di pensiero possono essere ricondotte le idee di memoria organizzativa, path dependencies (Tece et alii, 1997) ed i fenomeni di inerzia organizzativa (March, 1994). Sotto questa prospettiva risultano anche determinanti le variabili culturali come fattori che condizionano i comportamenti organizzativi (Achard e Castello, 2002). Nella visione culturale le caratteristiche ed i processi cognitivi dei decisori (e l'interazione con gli altri decisori) diventano di cruciale importanza determinando il modo in cui vengono percepiti e descritti gli accadimenti esterni. Questa attività di sens-making a sua volta

precede ed influenza il processo decisionale nella duplice forma di quadro di riferimento e chiave interpretativa.

Passando alla prospettiva *politica*, si pone in evidenza la stretta interconnessione tra processo decisionale da un lato, e le strutture di potere (formali ed informali) e dinamiche sociali dall'altro. Secondo tale modello, le coalizioni, le alleanze, le negoziazioni ed i conflitti, che siano impliciti od espliciti, influenzano grandemente le scelte compiute⁴.

Un ulteriore approccio è quello proposto da Mintzberg (et al., 1976) e chiamato *modello del processo incrementale*, secondo cui le più importanti decisioni delle organizzazioni sono costituite da un insieme di micro-scelte che combinandosi conducono verso la decisione principale⁵. Secondo quanto affermato da Mintzberg, le organizzazioni si spostano attraverso numerosi punti di una decisione e possono incontrare barriere lungo il cammino che le costringano a tornare ad una scelta precedente e tentare una nuova soluzione, compiendo così un percorso a cicli (Daft, 2001, pg.436).

Continuando nella trattazione, una scuola di pensiero che vogliamo affrontare è quella che sottolinea il ruolo delle *dinamiche caotiche* (garbage can) (Cohen et alii, 1972). Il modello "garbage can" è stato sviluppato per descrivere la struttura del processo decisionale nelle organizzazioni ad elevato grado di incertezza, e per spiegare la crescita ed il cambiamento richiesto nelle learning organization. Cohen (et alii 1972) definisce queste organizzazioni dominate da incertezza come anarchie organizzative le cui caratteristiche sono: una forte ambiguità di obiettivi, problematiche e soluzioni; una tecnologia non chiara e poco interiorizzata che non facilita l'individuazione di rapporti causa-effetto nell'organizzazione; un alto turnover dei lavoratori (Daft, 2001, pg.442). Secondo gli autori i problemi, le soluzioni, i partecipanti e le scelte fluiscono più o

meno liberamente all'interno dell'organizzazione, e casualmente si possono innescare dei "corto circuiti" tra questi elementi che mettono in moto il processo decisionale. In definitiva le decisioni organizzative vengono considerate come entità disordinate, che non risultano da un processo preordinato o da una sequenza logica, bensì dall'incontro tra flussi di eventi che entrano casualmente in contatto tra di loro.

Infine vorremmo delineare brevemente anche il concetto di decisioni multicriteriali poiché nella realtà le alternative presentano diversi possibili criteri di valutazione. Attraverso logiche multicriteriali si affronta il problema della decisione considerando contemporaneamente più variabili relative alle alternative che influenzano la scelta dell'attore economico. Ad esempio le strategie competitive definite da Porter (1985) attraverso le cinque forze competitive sono multicriteriali; il potere contrattuale dei fornitori è infatti condizionato dal grado di differenziazione dei fornitori, la loro dimensione relativa, i costi di spostamento verso nuovi fornitori, etc. (Biggiero, 2002)⁶. Da sottolineare che anche la prospettiva multicriteriale ammette la presenza di razionalità limitata, nel qual caso l'insieme delle alternative su cui operano i diversi criteri di scelta non è necessariamente completo.

2.2 Verso un processo decisionale a fasi

Nel paragrafo precedente abbiamo descritto brevemente alcune delle più significative teorie riguardanti i processi decisionali nelle organizzazioni. In questa parte, rimanendo in una logica di fondo comportamentista, la nostra intenzione è di procedere ad una scomposizione logica in due fasi del processo decisionale per poi andare a proporre una situazione (su cui si tornerà anche nella descrizione delle evidenze empiriche riportate

dal caso ABI Lab) in cui il primo momento verrà svolto in maniera collettiva, ed il secondo individuale.

Presentiamo quindi, come base per le nostre considerazioni, il *modello contingente* proposto da Daft (2001). Tale modello considera come variabili 1) il consenso sul problema, 2) la conoscenza della soluzione; entrambi possono presentare due stati, uno certo ed uno incerto. Tramite la matrice a doppia entrata che così si forma, viene proposto uno schema che suggerisce, al variare delle condizioni, quale tipo di processo decisionale viene o conviene porre in essere; i quadranti estremi vanno dal modello delle scienze manageriali con approccio razionale (certezza di ambedue le variabili), al modello delle dinamiche del caos (quando si ha massima incertezza). Gli altri due casi intermedi sono affrontati con il modello di Carnegie⁷, qualora non ci sia accordo sul problema da risolvere, e con il modello del processo decisionale incrementale, se non si conosce la soluzione del problema.

La nostra ipotesi è che in situazioni particolari, contraddistinte da massima incertezza sia sui problemi da affrontare (all'interno di un certo dominio), che sulle possibili soluzioni, le organizzazioni, anche appartenenti al medesimo settore e quindi concorrenti tra loro, possano cercare di diminuire questo grado di incertezza operando le fasi iniziali del processo decisionale in cooperazione⁸.

Nella fase di identificazione del problema⁹ il punto critico è la capacità di un'organizzazione di analizzare le informazioni (interne ed esterne) e di capire quali azioni possono essere realizzate al fine di migliorare i propri risultati. Questa fase è cruciale, perché determina quali tematiche devono essere affrontate nell'ottica di un miglioramento della singola organizzazione.

La nostra osservazione è che, trovandosi di fronte a decisioni non programmate, con un alto grado di incertezza, difficilmente risolvibili nel breve periodo e con (relativamente) scarse risorse, le organizzazioni prendano in considerazione l'ipotesi di collaborare tra loro per aumentare le informazioni e la conoscenza specifica sul problema. Si viene così a creare un duplice momento nel processo decisionale (che potremmo definire *a fasi*): quello collettivo e quello individuale. In quello *collettivo* le organizzazioni mettono in comune parte delle loro esperienze per poter individuare quali problematiche possano interessarle di più (nell'ambito di alcune macro-aree che sono rilevanti per tutti) e quali alternative di scelta¹⁰ hanno a disposizione. La collaborazione viene usata per diminuire il grado di incertezza di un problema mettendo in comune le informazioni che ogni decisore ha al riguardo ed andando a costruire insieme delle alternative possibili, sfruttando le economie di scala ed evitando replicazioni dei costi di ricerca ed analisi. I problemi di reperimento ed analisi delle informazioni (soprattutto quelle provenienti dall'ambiente esterno) sono quindi stati affrontati cooperando con altre organizzazioni, diminuendo il rischio di insuccesso e l'investimento di risorse, aumentando contemporaneamente le possibilità di costruzione di un portafoglio di scelte adeguato e soddisfacente su cui basare la propria decisione individuale.

Proprio nella successiva fase *individuale* l'organizzazione si troverà di fronte a delle problematiche già definite in gruppo, ed anche ad una prima serie di soluzioni alternative comuni a tutte le imprese cooperanti. A questo punto il decisore, avendo diminuito l'incertezza grazie anche ad una maggiore conoscenza del problema, potrà cercare la soluzione che più soddisfa le proprie esigenze, partendo però da una base di alternative già strutturate che possano servirgli da quadro di riferimento per la propria scelta.

D'altra parte va anche evidenziato come l'affidamento di parte del proprio processo decisionale ad un meccanismo collaborativo presenti anche delle criticità oltre a dei chiari vantaggi¹¹. Un aspetto da considerare è la difficoltà di raggiungere un accordo comune tra organizzazioni diverse, attività che comporta alti costi (di ricerca dei partner, di costi di contrattazione, etc.) ed altrettanto elevati rischi (comportamenti opportunistici, trasferimento di parte delle proprie conoscenze, etc.). Inoltre sono evidenti delle diffidenze, anche culturali, nel mettere in comune con altri delle informazioni che porteranno la singola organizzazione a prendere delle decisioni (fiducia). Un ulteriore problema è come strutturare questa forma di collaborazione.

Nel seguente paragrafo illustreremo un possibile modello attraverso cui si possono cercare di superare le criticità sopra descritte legate alle attività di collaborazione attuate nella prima fase del processo decisionale.

3 MOTIVI E STRUTTURE DELLA COOPERAZIONE

In questa parte del lavoro si vuole dare una prima risposta al problema della strutturazione del processo decisionale a fasi. Il nostro obiettivo è qui di andare ad esplicitare una possibile struttura in cui si possano realizzare le fasi collettive ed individuali di decisione. Su queste tematiche si tornerà in seguito anche durante la trattazione delle evidenze empiriche del caso ABI Lab, cercando di individuarne le caratteristiche principali, sia dal punto di vista dei vincoli che delle soluzioni proposte.

Mostreremo prima brevemente quali possono essere le ragioni che spingono le imprese ad adottare forme di cooperazione, in special modo orizzontali, e illustreremo poi quale forma di rete tra imprese potrebbe risultare più soddisfacente relativamente alle nostre ipotesi.

3.1 Perché cooperare

In questo paragrafo si vogliono richiamare alcuni concetti che possono spiegare la ricerca di cooperazione da parte delle imprese. Lo scopo dell'analisi non è comunque quello di arrivare ad una trattazione completa, esaustiva o rappresentativa di tutti gli aspetti in questione, bensì di inquadrare anche in un contesto teorico la spinta alla collaborazione evidenziata dal caso di studio e generalizzata attraverso le nostre considerazioni ed interpretazioni. In particolare ci avvarremo (di parte) dell'opera di sistematizzazione compiuta da Soda (1998) nel delineare le spiegazioni che la teoria organizzativa ha offerto circa la formazione delle forme di cooperazione tra imprese.

In particolare nel lavoro di Soda le ragioni che possono spingere le imprese a collaborare vengono ricondotte a delle teorie, tra le quali ricordiamo: quella della dipendenza dalle risorse, la teoria dello scambio e del potere di mercato, quella della prossimità sociale ed organizzativa, la teoria della reciprocità, quella dei costi di transazione, quella della complementarità e dello sviluppo delle competenze ed infine quella istituzionale.

Riferendoci al nostro lavoro vogliamo evidenziare il pensiero che emerge attraverso la teoria della reciprocità e quella della complementarità e sviluppo delle competenze (detta anche *resource pooling*)¹².

La teoria di *reciprocità* ha come idea centrale la considerazione che la cooperazione può rappresentare il risultato della competizione nel processo di evoluzione delle organizzazioni. In sintesi, nel caso in cui le attività presentino elevata incertezza e contemporaneamente un orizzonte temporale lungo, le organizzazioni aumentano le loro probabilità di sopravvivenza aiutandosi reciprocamente e cooperando (Bateson, 1989, cit. Soda, 1998). In quest'ottica, il concetto cruciale intorno cui ruota la prospettiva

della reciprocità è che lo scopo della collaborazione inter-organizzativa è la sopravvivenza della rete nel suo complesso¹³, più che del singolo attore. I benefici reciproci accrescono quindi la forza dell'intero sistema verso altri soggetti o set.

La teoria del *resource pooling* o della complementarietà ritiene invece che la cooperazione tra imprese si inneschi per ottenere un accesso stabile a risorse o conoscenze complementari, per fini competitivi o di sviluppo di competenze interne o per distribuire i rischi di attività innovative (Harrigan, 1985, cit. Soda, 1998). Questa prospettiva pone enfasi sugli aspetti immateriali delle risorse, sulle innovazioni e sulle così dette economie di velocità come creatori del vantaggio competitivo per l'organizzazione. La sempre crescente competizione spinge infatti le imprese a doversi dotare di conoscenze, strumenti e tecnologie non sempre disponibili entro i propri confini interni. Riprendendo e sintetizzando le indicazioni di questa prospettiva di ricerca (Soda, 1998), si possono individuare due ragioni fondamentali che spingono alla creazione di reti di cooperazione tra imprese:

1. la difesa ed il rafforzamento delle attività di core business, affidando alle relazioni di cooperazione le attività secondarie;
2. la formazione di relazioni orizzontali per accedere a risorse e competenze esterne ma funzionali al rafforzamento delle competenze distintive.

In questa seconda categoria può anche essere inquadrata la considerazione di Harrigan (1985, cit. in Soda, 1998) secondo cui le reti possono rappresentare una risposta efficace per contrastare ulteriori ingressi sul mercato di nuovi concorrenti (come per esempio imprese operanti in settori attigui).

In questa sezione abbiamo illustrato brevemente alcuni dei motivi che possono spingere le imprese a costituire delle relazioni con altri attori e quindi a mettere in atto strategie

cooperative. Nel prossimo paragrafo analizzeremo quale tipo di struttura si può costituire per supportare il processo decisionale a fasi, inteso (almeno in parte) come attività di collaborazione tra soggetti decisori.

3.2 Caratteristiche delle strutture a rete

Nelle parti precedenti abbiamo definito cosa intendiamo per processo decisionale a fasi ed abbiamo anche illustrato quali ragioni possono spingere le organizzazioni, anche di uno stesso settore, a cooperare nel primo momento di reperimento delle informazioni e definizione delle scelte alternative. Abbiamo però anche notato come problemi di fiducia reciproca, timore di comportamenti opportunistici e di trasferimento delle proprie competenze distintive possano costituire degli ostacoli alla cooperazione, specie in una attività critica come quella delle decisioni.

Scopo di questo paragrafo è di identificare le caratteristiche di quelle forme organizzative che possono essere di sostegno al processo decisionale, con particolare riferimento alla fase collettiva di cooperazione. Riferendoci al paragrafo precedente illustreremo quali vantaggi possono essere raggiunti mediante la creazione di network a cooperazione competitiva (Altere e Hage, 1993)¹⁴ e di seguito analizzeremo quale forma di rete si presti meglio a supportare la cooperazione all'interno del processo decisionale.

L'interesse sempre maggiore delle imprese e del mondo accademico verso i modelli organizzativi di tipo a rete può venire interpretato come la ricerca di strutture in grado di garantire quella flessibilità e quel dinamismo nei processi e nei comportamenti indispensabili per la sopravvivenza nell'ambiente attuale. Il concetto di struttura a rete si fonda sulla definizione di *social network* come insieme di nodi (persone, organizzazioni, dipartimenti, etc.) collegati tra loro da una relazione ben determinata

(amicizia, trasferimento di fondi, alleanze, etc). Come suggerito da Carlsson (2001), è inoltre possibile definire tre tipi di network: gli intra-network, in cui i nodi sono elementi interni alla singola organizzazione; gli inter-network, in cui i nodi non appartengono tutti alla medesima organizzazione e non ci sono restrizioni all'ingresso nella rete che quindi risulta accessibile pressoché a tutti (molto efficace per contattare ed acquisire nuovi clienti); gli extra-network, in cui i nodi oltrepassano i confini dell'organizzazione, ma il cui accesso alla rete è ristretto solo a soggetti autorizzati.

Nel presente lavoro prenderemo in considerazione gli extra-network, poiché essi da un lato permettono una flessibile ed efficace cooperazione tra nodi attraverso la loro connessione, dell'altro garantiscono solo a determinate organizzazioni l'accesso ad attività ed informazioni sensibili (processo decisionale). In particolare, i vantaggi per la singola impresa appartenente al network sono stati efficacemente schematizzati da Soda (1998, pg.33) e qui in parte riportati:

- l'utilizzo di modalità flessibili di valorizzazione delle risorse intangibili come le conoscenze tacite e le innovazioni tecnologiche;
- l'ottenimento di risorse finanziarie, informazioni e materie prime in forme stabili ed a minori costi di cambiamento rispetto alle forme di integrazione;
- lo sviluppo della qualità dei prodotti e dei processi specie quando le risorse e l'ambiente sono incerti;
- la creazione di incentivi all'apprendimento e alla diffusione delle informazioni.

Tutti questi (ed altri) vantaggi spingono anche le imprese appartenenti ad un medesimo settore a cercare quelle forme di collaborazione e cooperazione che, in definitiva, aumentino le probabilità di una loro sopravvivenza.

Un aspetto che deve essere analizzato parlando di reti di imprese orizzontali è l'analisi di quali tipi di meccanismi coordinativi possono essere realizzati per far raggiungere al network delle prestazioni soddisfacenti. Infatti l'abilità nel creare, gestire e coordinare le relazioni, i processi e le attività tra i nodi sviluppa dei principi di cooperazione tali da migliorare le prestazioni dei singoli partecipanti. In questo senso il network rappresenta esso stesso una fonte di conoscenza, poiché rappresenta una forma di coordinamento guidata da principi organizzativi (Kogut, 1998 e 2000). I nodi della rete infatti non solo hanno accesso alle competenze condivise e distribuite, ma creano anche nuova conoscenza imparando come creare e gestire le relazioni con gli altri membri. In particolare, esaminando le reti burocratiche¹⁵, Grandori (1995) evidenzia come il coordinamento tra i diversi membri della rete si possa realizzare attraverso l'autorità o attraverso dei contratti (di associazione o di scambi obbligativi). Nella prima forma di coordinamento rientrano spesso le reti orizzontali (quali associazioni di categoria o cartelli) che si affidano a regole di appartenenza e modalità di comportamento.

D'altra parte le organizzazioni possono anche decidere di definire come mezzo di coordinamento una "gerarchia" che controlli le prestazioni ed i comportamenti dei nodi della rete (Soda, 1998). Questa gerarchia può essere rappresentata da una terza parte che intervenga nelle relazioni tra le diverse organizzazioni. Perché si possa realizzare un efficace coordinamento da parte del nuovo soggetto è necessario che gli siano riconosciute dal network caratteristiche di competenza, tradizione e serietà. In questo modo questo nodo "centrale" può esercitare il suo ruolo avendo trasferito la fiducia che le organizzazioni gli riconoscono, sull'attività dell'intera rete. Proseguendo nella nostra analisi, questa organizzazione centrale può assumere una posizione che si può definire di *broker*, svolgendo importanti funzioni: può attivare e gestire delle connessioni con

organizzazioni esterne al network; facilita e garantisce il trasferimento delle informazioni, conoscenze ed altre risorse nella rete; sostiene la coesione e la connessione dei nodi.

Concludendo possiamo ritenere che un soggetto centrale del network (broker) possa facilitare la cooperazione tra imprese operanti in uno stesso settore riuscendo a mitigare ed in parte risolvere i problemi di cooperazione in reti orizzontali. In particolare, richiamando quanto evidenziato nei paragrafi precedenti, il broker può: diminuire il rischio di comportamenti opportunistici da parte delle imprese; fungere da semplificatore nella fase di creazione delle relazioni (soprattutto verso l'esterno); garantire una corretta distribuzione dei ritorni; fungere da catalizzatore delle esigenze dei nodi; ed infine rappresentare quell'elemento di fiducia e sicurezza che permette un più libero trasferimento di informazioni e conoscenze nella rete.

4 IL CASO ABI LAB

Sulla base di quanto descritto nella parte precedente, andremo ora a presentare il caso ABI Lab, evidenziando le esigenze ed i motivi che hanno portato a svolgere in cooperazione parte dei processi decisionali propri delle singole organizzazioni. Nel seguito illustreremo come le banche italiane abbiano individuato un ambito di cooperazione sulle attività di ricerca applicata (dominio tecnologico) ed abbiano conseguentemente deciso di realizzare parte del proprio processo decisionale attraverso attività svolte con altri soggetti e coordinate da ABI Lab, il centro di ricerca e sviluppo delle tecnologie per la banca.

4.1 Perché nasce ABI Lab

La tecnologia rappresenta un fattore determinante nell'attività bancaria: il prodotto finanziario è caratterizzato da un elevato grado di densità informativa e si presta quindi a un trattamento smaterializzato per l'intero ciclo produttivo e distributivo. Negli ultimi anni il ruolo della tecnologia è divenuto ancor più centrale, grazie ad alcuni trend che hanno significativamente influito sull'assetto del sistema bancario italiano, e in particolare:

- il crescente orientamento competitivo dell'azienda "banca";
- la maggiore connotazione internazionale dei servizi/prodotti;
- l'allargamento del quadro di riferimento delle tecnologie disponibili;
- la dinamica evolutiva della tecnologia basata sul rapido e continuo cambiamento.

La tecnologia non rappresenta per la banca solo un'opportunità, ma anche una necessità imprescindibile. Essa impatta:

- a livello strutturale, agendo come strumento in grado di frammentare e ripensare la catena del valore del business bancario, favorendo il processo di specializzazione e di esternalizzazione;
- sul lato della distribuzione e più in generale della gestione delle relazioni con il mercato, che possono avvalersi di un articolato sistema di accesso ai servizi finanziari;
- a livello dell'organizzazione dei processi produttivi, agendo come strumento cruciale di razionalizzazione della struttura;

Per la banca non si tratta quindi solo di imparare a gestire strumenti, ma di partecipare ad un processo di evoluzione complessiva e di avere la capacità di cogliere le

prospettive di sviluppo e i nuovi scenari evolutivi. Poiché la tecnologia ha un impatto non trascurabile sull'evoluzione dei modelli di business, le conoscenze in materia di ICT non possono restare specifico patrimonio di pochi specialisti, ma devono essere il più possibile diffuse. Solo la padronanza dello strumento tecnologico e delle sue effettive potenzialità consente di piegarlo alle logiche e alle caratteristiche del business finanziario. Si è resa quindi quanto mai necessaria una profonda comprensione delle logiche sottostanti il mondo dell'ICT, in termini di maturità e di benefici realmente conseguibili per la produttività interna e per la crescita del business.

L'adozione della tecnologia e la sua applicazione ad aree operative specifiche richiedono precise scelte tecniche e organizzative sulle quali ogni singolo operatore finanziario deve prendere posizione. Il sistema bancario nel suo complesso ha avvertito chiaramente il bisogno di accrescere le proprie conoscenze sulla tecnologia, di disporre di una visione d'insieme della dimensione tecnologica e allo stesso tempo di una dettagliata analisi sulle effettive potenzialità di ciascuna innovazione, al fine di compiere scelte strategiche soddisfacenti per l'organizzazione. In particolare, è stata evidenziata la necessità di uno strumento in grado di supportare la struttura interna della banca nella gestione di progetti ad alto contenuto innovativo (quindi con la necessità di prendere decisioni non programmate), al fine di indirizzare al meglio gli investimenti in corso e pianificare l'allocazione delle nuove risorse.

Queste esigenze hanno portato l'Associazione Bancaria Italiana alla creazione di ABI Lab, il Centro di ricerca e sviluppo sulle tecnologie per la banca, che intende costituire per il sistema bancario uno strumento condiviso di analisi e interpretazione dei vantaggi derivanti dall'uso delle tecnologie. ABI Lab ha aggregato intorno a sé una pluralità di soggetti (banche, partner tecnologici, istituzioni, centri di ricerca, etc.), al fine di

facilitare lo scambio di conoscenza e di perseguire di una crescita comune. In particolare, banche e fornitori di tecnologia sono stimolati a “cooperare per conoscere”, ad apportare ciascuno il proprio know how e le proprie competenze, allo scopo di guidare insieme l’evoluzione della tecnologia verso la creazione di valore per la banca.

ABI Lab nasce in ottica cooperativa, sulla scorta della considerazione condivisa che la ricerca condotta singolarmente da diversi soggetti su una stessa area d’intervento moltiplichi i costi a livello di sistema, senza produrre un fattore distintivo sensibile sulla clientela. L’ampiezza e la dinamicità del dominio di riferimento (tecnologia) richiede un’attività di ricerca anche su aree ritenute non prioritarie nel breve periodo, ma potenzialmente ricche di valore: tale ampio presidio risulta possibile in un’ottica di condivisione dei costi, permettendo alla banca di liberare le proprie risorse (umane ed economiche) e destinarle a progetti di business con ritorni economici più certi ed immediati. I benefici dell’approccio cooperativo sono inoltre equamente distribuiti a livello di sistema, poiché la conoscenza sulle tecnologie come leva per la creazione di un vantaggio competitivo non è influenzato dalla variabile dimensionale della banca, potendo essere sfruttato sia dalle piccole che dalle grandi organizzazioni.

Sulla base del presupposto condiviso che la cooperazione tra competitor sia opportuna solo se non risulti lesiva della concorrenza, l’attività di ricerca di ABI Lab è limitata all’area pre-competitiva¹⁶, incentrando l’attenzione sulla razionalizzazione dei processi interni alla banca e sulle tecnologie che possono abilitare nuovi prodotti e servizi. ABI Lab intende innalzare il livello di conoscenza sulle tecnologie dell’intero sistema bancario, fornire alle banche il know how e gli strumenti necessari a comprendere le opportunità emergenti dall’evoluzione tecnologica, individuare e valutare le alternative esistenti. Tutto questo costituisce quella fase del processo decisionale che abbiamo

chiamato *collettiva*, poiché frutto della cooperazione tra organizzazioni diverse. La contestualizzazione delle conoscenze collettive all'interno della singola azienda, la combinazione del knowledge sviluppato nel network con le competenze distintive della specifica banca e lo sviluppo delle conseguenti opportunità di business verso la clientela costituiscono invece la fase decisionale *individuale*. Questo momento del processo decisionale è a totale appannaggio della singola banca che, in piena autonomia, utilizza i risultati della ricerca prodotta da ABI Lab a sostegno delle proprie decisioni strategiche.

Il mantenimento della ricerca entro i confini dell'area pre-competitiva è garantito dall'attività di indirizzo del Consiglio Direttivo di ABI Lab, composto da banche di diverse dimensioni. Lo stesso ruolo istituzionale dell'ABI, che, in qualità di associazione di categoria, rappresenta, tutela e promuove gli interessi comuni degli Associati e promuove iniziative di collaborazione nel rispetto della libera concorrenza, dà la certezza ai partecipanti che le attività di ABI Lab siano rivolte a beneficio del sistema bancario tutto e che non avvantaggino in misura differente l'una o l'altra banca.

La fiducia che i nodi del network ripongono in ABI Lab e nel suo ruolo di garante di un corretto processo di condivisione della conoscenza consente di ovviare alle criticità dell'approccio cooperativo ai processi decisionali (cfr. par. 2.2). La funzione di broker svolta da ABI Lab all'interno del network permette ai partecipanti di fare affidamento nel meccanismo e di mettere a fattor comune parte del proprio processo decisionale, minimizzando i costi di ricerca della controparte e ovviando ai rischi di comportamenti opportunistici e di perdita del proprio patrimonio di conoscenze distintive.

4.2 Le comunità d'interesse

In qualità di broker all'interno del network, ABI Lab stimola lo scambio di esperienze e conoscenze all'interno del network, abilita la comunicazione e il confronto tra soggetti differenti (banche e partner tecnologici), struttura le attività di ricerca e ne diffonde i risultati a tutti i nodi del network stesso.

La struttura di ABI Lab è rappresentata in fig. 1.

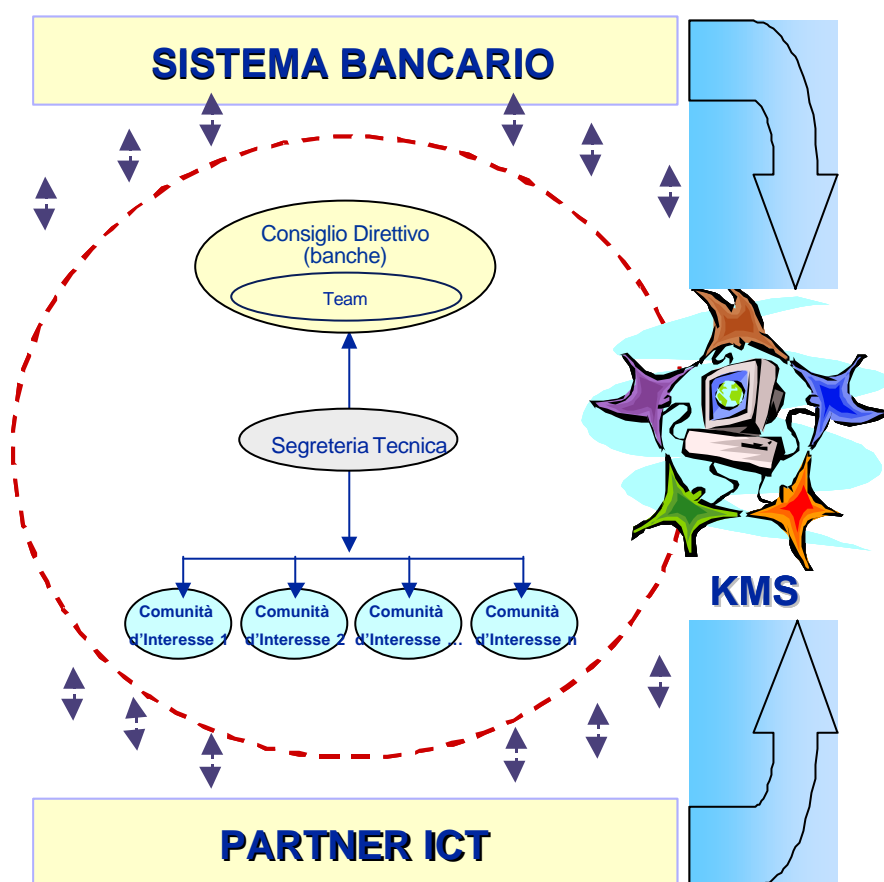


Fig. 1 La struttura di ABI Lab

In ABI Lab sorgono numerose Comunità d'Interesse (CdI) su tematiche tecnologiche specifiche e sulla loro applicazione al mondo bancario. Le CdI aggregano banche,

partner tecnologici e altri soggetti (università, centri di competenza, istituzioni), che di volta in volta collaborano sulla base del loro interesse nello specifico dominio di ricerca. Le CdI sorgono spontaneamente¹⁷, possono interagire tra di loro in maniera flessibile e, tenendo conto delle specificità del dominio di ricerca, adottano le modalità e i tempi di lavoro ritenute più funzionali a raggiungere i loro obiettivi: analisi, modelli di riferimento, linee guida, standard applicativi, progetti pilota. ABI Lab nel network assume il ruolo di broker della conoscenza, abilitando la creazione e supportando l'interazione delle CdI e indirizzandone le attività. ABI Lab si occupa inoltre di rielaborare i risultati delle CdI, sintetizzandoli e rendendoli fruibili all'interno dell'intero network. Estendendo il suo raggio di azione su molteplici domini tecnologici, il broker produce innovazione trasferendo la conoscenza maturata in uno specifico ambito in altri contesti dove essa può trovare innovative applicazioni. ABI Lab crea nuova conoscenza, combinando quelle già esistenti all'interno del network, ricercando sinergie apparentemente non evidenti allo scopo di ricavare soluzioni innovative per nuovi problemi.

Lo scopo di ABI Lab non è quello di fornire una visione univoca, ma di costituire un punto di accesso unico alle conoscenze e competenze tecnologiche applicabili in banca e all'insieme delle soluzioni alternative costruite in risposta alle esigenze del mondo finanziario. Per questo motivo, oltre a svolgere attività di ricerca, ABI Lab aggrega al suo interno conoscenza proveniente da una pluralità di fonti, ne razionalizza la proposizione e restituisce all'utente una conoscenza che trae maggior valore dall'incontro di visioni differenti (*fase decisionale collettiva*) L'utente ha così a disposizione gli strumenti per formarsi una propria visione, per prendere scelte

autonome (*fase decisionale individuale*) nel contesto competitivo, poiché l'interpretazione strategica della tecnologia rimane patrimonio della singola banca.

4.3 Il Knowledge Management System

Per poter condividere e diffondere la conoscenza creata e aggregata nell'ambito dell'intero network, ABI Lab si è dotata un Knowledge Management System (KMS), dove banche e partner tecnologici possono trovare, all'interno di un framework metodologico condiviso¹⁸, le ricerche effettuate da ABI Lab, i risultati raggiunti nell'ambito dei lavori delle CdI, gli studi elaborati da fonti istituzionali, le analisi commissionate da centri di ricerca esterni e i contributi provenienti dai partner tecnologici. Di fatto, il KMS è lo strumento che rende disponibile ai nodi del network le conoscenze prodotte nella fase decisionale collettiva, punto di partenza per avviare la fase decisionale della singola banca.

Il KMS di ABI Lab è accessibile via Internet alle banche e ai partner tecnologici. Le banche che partecipano ad ABI Lab sono ad oggi già 150; gli account richiesti (circa 650), sono distribuiti come illustrato in fig.2 (classificazione dimensionale Banca d'Italia 2002 in base al totale passivo¹⁹).

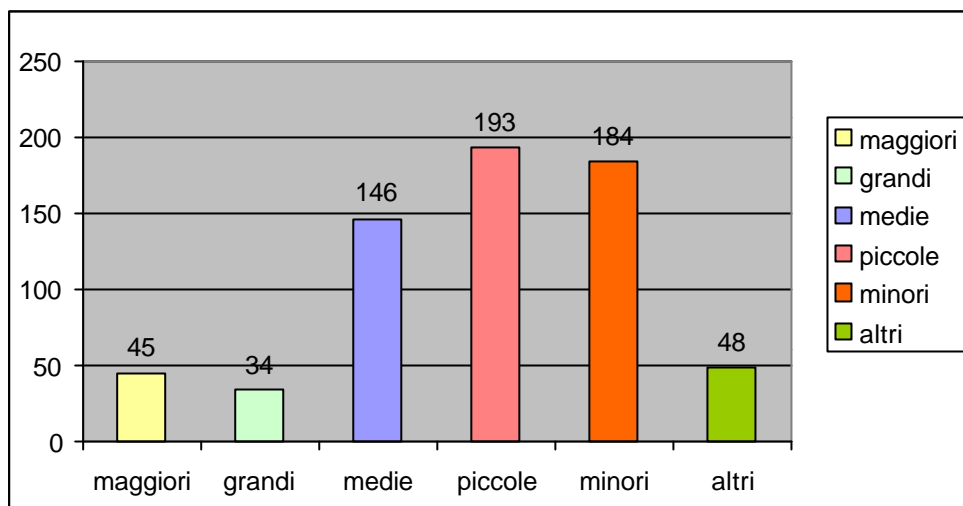


Fig. 2 Distribuzione degli account per classe dimensionale

Come già si è avuto modo di illustrare, l'impatto dell'ICT in banca è trasversale; tutte le funzioni di governo aziendali sono coinvolte e giocano ruoli diversificati nella realizzazione di progetti di riconfigurazione delle strategie di business, che necessitano alla base di una consapevole valutazione delle opportunità e dei rischi impliciti nell'ICT. Per questo ABI Lab si rivolge non solo agli specialisti di ICT nelle banche, ma a tutti coloro che sono responsabili dell'utilizzo delle potenzialità offerte dalla tecnologia, dell'elaborazione e della realizzazione delle strategie di business: le funzioni di direzione, organizzazione, marketing, direzioni commerciali, auditing, risk management, servizi di mercato, legale, etc.

Nella prima fase del progetto, allo scopo di poter comprendere appieno le potenzialità offerte da ABI Lab, le banche hanno avuto la possibilità di richiedere un numero illimitato di account, con il solo vincolo dell'utilizzo degli stessi. La fig. 3 illustra la distribuzione spontanea degli account nelle varie aree o servizi coinvolti, raggruppati in base alla classe dimensionale della banca di appartenenza. Come ci si attendeva, le aree maggiormente interessate sono quelle che più da vicino si occupano di tecnologie (ICT

e Sistemi Informativi possiedono da soli il 30% del totale degli account), ma è assai rilevante il coinvolgimento delle altre funzioni aziendali.

Dai dati emerge inoltre un diverso grado di dispersione degli account all'interno della struttura organizzativa, in base alla classe dimensionale di appartenenza della banca. L'indice di concentrazione²⁰, calcolato sulla distribuzione degli account in ciascuna classe dimensionale, assume valori anche molto distanti: la concentrazione è piuttosto elevata nelle banche maggiori e grandi, mentre assume valori più contenuti per le banche piccole e minori. Caso particolare è costituito dalle banche medie, caratterizzate da una media molto elevata di account richiesti per banca (11 contro la media totale pari a 5), che ha inciso in misura rilevante sul grado di concentrazione della distribuzione²¹.

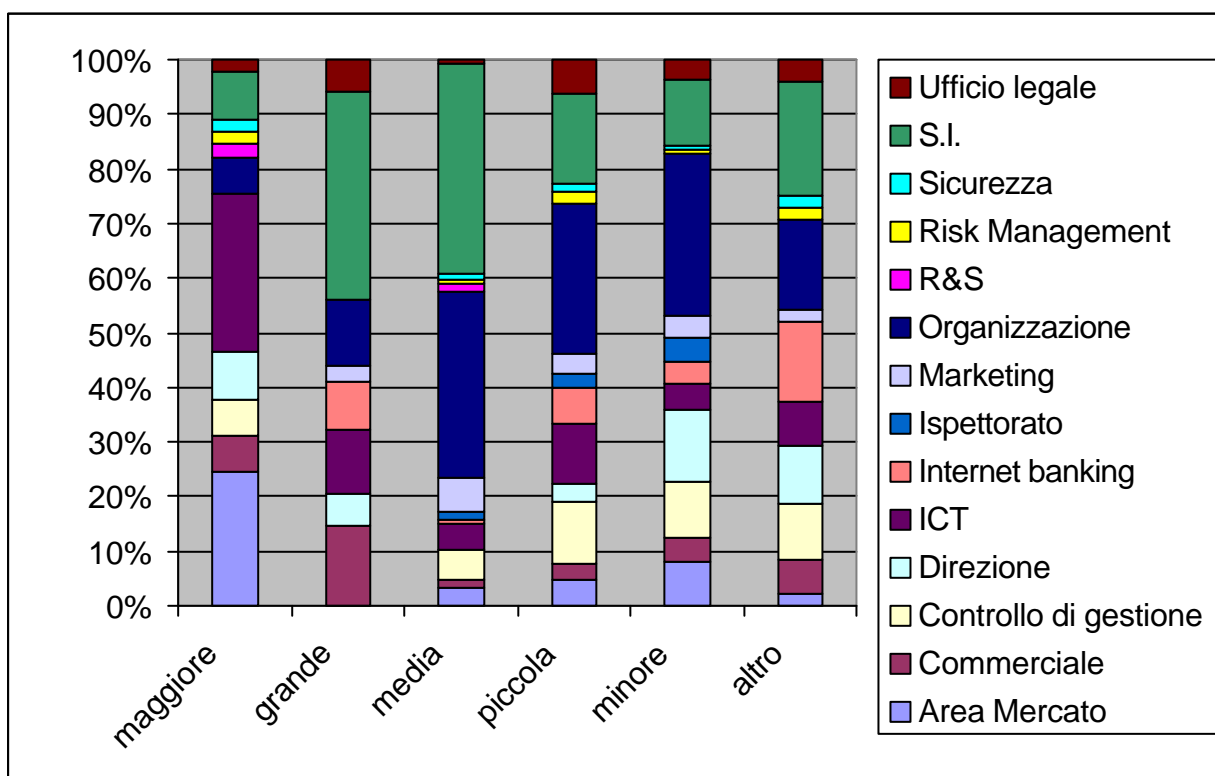


Fig. 3 Distribuzione degli account nelle funzioni aziendali

Dall'analisi precedente possiamo trarre alcune prime conclusioni sull'impatto di ABI Lab all'interno della struttura organizzativa delle singole banche. Nelle banche di maggiori dimensioni, caratterizzate da un'organizzazione complessa e dislocata sul territorio, i maggiori utilizzatori dello strumento ABI Lab sono gli addetti ai lavori, proprio perché la gestione delle tecnologie e le scelte di investimento tendono a essere più accentrata nelle aree organizzative che se ne occupano nello specifico. Nelle banche di dimensioni inferiori, contraddistinte da una struttura più snella e da un maggior grado di comunicazione interna, ABI Lab ha avuto un impatto più trasversale, riuscendo a interagire in maniera pressoché omogenea con tutte quelle componenti aziendali che in modo diffuso concorrono al raggiungimento delle decisioni.

Questi differenti approcci sono rilevabili anche nella composizione delle CdI, dove le banche di maggiori dimensioni sono presenti in maniera più significativa sulle tematiche prettamente tecnologiche (es. sicurezza, documento elettronico, etc.) mentre le aree di ricerca che hanno un impatto più diffuso sulla struttura organizzativa della banca (es. Knowledge Management, posta elettronica certificata, etc) vedono la partecipazione soprattutto delle banche di dimensioni inferiori.

4.4 ABI Lab a supporto dei Processi Decisionali

Ogni banca appartenente al network, nel momento in cui è chiamata a compiere una scelta, ha a disposizione una base di conoscenza strutturata e focalizzata sui problemi e le esigenze della realtà bancaria, tramite la quale può accrescere ed ampliare le proprie competenze attraverso le idee e le esperienze di altri soggetti qualificati. Questa conoscenza è stata prodotta nella fase decisionale collettiva, che la banca ha ritenuto conveniente operare in un contesto di cooperazione. Ciò che deriva dalla fase collettiva

viene interiorizzato dalle singole banche e utilizzato, combinandolo con il proprio patrimonio di know-how e competenze, per il processo decisionale individuale.

Oltre ad essere un centro di ricerca e un ricco repository di conoscenza in ambito ICT, ABI Lab è anche un laboratorio sulle nuove tecnologie, dove le banche in ambito cooperativo possono sperimentare tecnologie di frontiera, non consolidate, su cui autonomamente non investirebbero perché troppo incerti sono i ritorni economici. Avviando case study e progetti pilota messi in campo insieme ai suoi partner tecnologici, ABI Lab consente alle banche di verificare sul campo le potenzialità delle innovazioni tecnologiche e offre loro un efficace supporto alle decisioni di investimento.

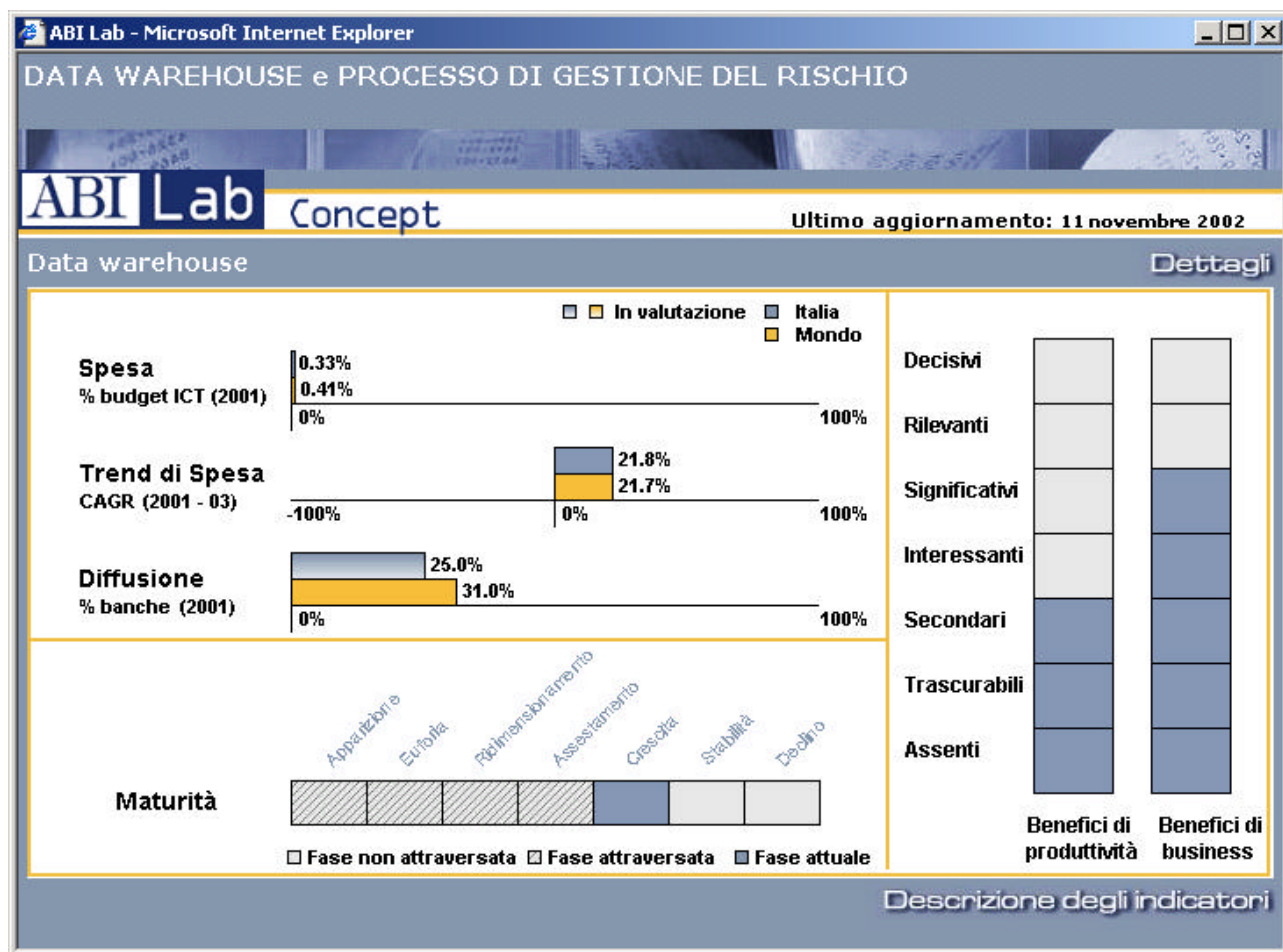
Uno degli strumenti che ABI Lab mette a disposizione delle banche, a supporto del processo divisionale individuale, è l'ABI Lab Concept. Esso consiste in una valutazione sintetica, espressa da ABI Lab, sulle reali potenzialità e sul valore estraibile dall'applicazione di una specifica tecnologia a uno specifico processo bancario.

ABI Lab si pone l'obiettivo di creare conoscenza tecnologica utile per la banca. Per conseguire questo scopo, è stato ritenuto necessario il supporto di una metodologia condivisa all'interno del network, fondata sulla creazione di due tassonomie²², l'una relativa al mondo Ict e l'altra descrittiva dei processi bancari. Oltre a creare un linguaggio comune per favorire il dialogo tra banche e partner tecnologici, le tassonomie sono alla base della creazione e della classificazione della conoscenza prodotta e aggregata da ABI Lab. Il Centro individua i legami esistenti tra le due tassonomie evidenziando quali sono le tecnologie utilizzate o utilizzabili a supporto dei processi bancari. Per le intersezioni rilevanti tra singola tecnologia e processo, ABI Lab esprimerà la sua valutazione, l'ABI Lab Concept, che, in armonia con lo spirito del

progetto, potrà essere divergente rispetto alle visioni di altri osservatori, che saranno comunque a disposizione dell'utente in quanto pareri qualificati.

Nell'ABI Lab Concept sono presenti (fig. 5):

- la valorizzazione, a livello nazionale e mondiale, di alcuni key indicator elaborati dal Centro: la spesa, il trend di adozione, la diffusione, la maturità, i benefici che l'applicazione della tecnologia può offrire al business dalla banca e alla produttività interna;
- un documento di dettaglio, che accompagna la valutazione in forma sintetica e comparabile espressa dai key indicator, illustrando in maniera esaustiva i criteri seguiti nella valorizzazione e i dati a supporto;
- i documenti della knowledge base correlati, tra cui gli output delle attività delle CdI, i risultati delle sperimentazioni condotte e le analisi elaborate o aggregate dal Centro;
- le schede informative dei partner tecnologici che offrono prodotti, servizi o soluzioni nell'ambito considerato;
- la valorizzazione degli stessi indicatori considerati nell'ABI Lab Concept ad opera dei partner tecnologici, nell'ottica di abilitare il confronto tra visioni differenti sullo stesso tema.



Concludendo la trattazione del caso possiamo notare che in domini di conoscenza particolarmente critici per il loro grado di incertezza e di complessità, come si è dimostrato essere la tecnologia per il mondo bancario, le organizzazioni possono ritenere conveniente un approccio al processo decisionale per fasi successive, decidendo di operare le fasi iniziali in cooperazione. Come è stato evidenziato, la collaborazione delle banche in ABI Lab consente loro di innalzare il grado collettivo di conoscenza sulle tecnologie, di diminuire i rischi di insuccesso e gli investimenti di risorse a livello di sistema, e di disporre inoltre di un quadro di riferimento completo delle esigenze e

delle possibili risposte, da cui partire per operare in via autonoma le decisioni individuali.

5 CONCLUSIONI

Comprendere a fondo quali siano le dinamiche dei processi decisionali all'interno delle organizzazioni è un tema estremamente affascinante e stimolante, soprattutto quando si considerano scelte compiute in domini altamente incerti ed in perenne e rapido cambiamento come quello tecnologico. L'analisi proposta delinea un possibile scenario in cui imprese appartenenti allo stesso settore, per diminuire il grado di incertezza e rischio delle scelte compiute in ambienti turbolenti, realizzino il proprio processo decisionale avvalendosi inizialmente della cooperazione di altre organizzazioni e quindi operando la propria scelta individuale.

A supporto di tale considerazione abbiamo illustrato il caso ABI Lab, e mostrato come le banche abbiano deciso di collaborare nella fase di ricerca di informazioni ed esperienze in uno specifico campo (la tecnologia) al fine di innalzare le conoscenze di sistema. Rendendo *collettiva* la fase iniziale del proprio processo decisionale, le banche hanno potuto procedere a scelte *individuali*, che tenessero conto delle specifiche esigenze e strategie di sviluppo, diminuendo costi e rischi delle attività di scelta.

Il campo di indagine ed il caso di studio qui esaminati presentano numerosi spunti di riflessione che potrebbero costituire il punto di partenza per nuovi lavori di ricerca. In particolare vorremmo evidenziare come potrebbe risultare estremamente interessante analizzare le seguenti questioni aperte:

- i meccanismi attraverso cui si realizza il passaggio dalla fase decisionale collettiva a quella individuale. Come vengono a combinarsi la conoscenza e le informazioni

disponibili nel network con quelle proprie della singola impresa? Dato uno stesso set di alternative possibili nella fase collettiva, a quali scelte le diverse organizzazioni sono giunte?

- il modello interpretativo proposto vale solo in domini turbolenti, come quello tecnologico, o può essere esteso anche ad altri contesti? ed è sostenibile nel lungo periodo?
- quali saranno i feedback delle banche quando le attività di ABI Lab entrerà definitivamente a pieno regime? in che modo possono essere misurati i vantaggi che le banche ottengono grazie a tale progetto?

Ringraziamenti: Gli autori voglio ringraziare ABI Lab per la preziosa collaborazione e tutti coloro che hanno contribuito, con i loro consigli e suggerimenti, a migliorare il presente lavoro. Tra gli altri abbiamo apprezzato in special misura la disponibilità di Silvia Attanasio a condividere con noi le sue competenze.

BIBLIOGRAFIA

- Achard P.O. e V. Castello (2002). "Razionalità, legittimità ed appropriatezza nei processi decisionali delle aziende ospedaliere. Un approccio multirazionale" negli atti del III Workshop dei docenti e ricercatori di organizzazione aziendale, Genova, 7-8 Febbraio.
- Alter C. and J. Hage (1993). "Organizations Working Together", Sage Publications, London.
- Arthur W.B. [1990]. "Positive Feedbacks in the Economy", *Scientific American*, 262, pp. 92-99.
- Bateson P. (1989). "L'evoluzione biologica della cooperazione e della fiducia", in Gambetta (a cura di), 1989, "Le strategie della fiducia", Einaudi, Torino.
- Biggiero L. (2002). "Introduzione alla progettazione organizzativa", in corso di pubblicazione.
- Carlsson S.A. [2001]. "Knowledge Management in Network Contexts", *Proceedings of the 9th European Conference on Information Systems (ECIS-2001)*, Bled (Slovenia), pp. 616- 627.
- Cohen M.D., J.G. March and J.P. Olsen (1972). "A Garbage Can Model of Organizational Choice", in *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, n. 1.
- Cyert R.M. and J.G. March. (1963). "A Behavioral Theory of the Firm", Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Daft R. (2001). "Organization Theory and Design 7th ed.", South-Western College Publishing; trad. it. "Organizzazione Aziendale", Apogeo, Milano.
- Grandori, A. (1995). "L'organizzazione delle attività economiche", Il Mulino, Milano.

- Grandori, A. e G.Soda. (1995). "Interfirm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms", in *Organization Studies*, 16, 2, pp. 183-214.
- Harrigan K.R. (1985). "*Strategies for Joint-Ventures*", Lexington, London.
- Kogut B. [1998]. "The Network as Knowledge". *Wharton School Working Paper*.
- Kogut B. [2000]. "The network as knowledge: generative rules and the emergence of the structure". *Strategic Management Journal*, 21, pp 405 - 425.
- Malhotra Y. (2001). "Knowledge Management and New Organization Forms: A Framework for Business Model Innovation", in Malhotra, Y. "*Knowledge Management and Business Model Innovation*", Hersey: PA, Idea Group Publishing.
- March J.G. (1991). "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", in *Organization Science*, vol. 2, n.1, February.
- March J.G. (1994). "*A Primer on Decision Making. How Decision Happen*", The Free Press, New York.
- Mintzberg H., D. Raisinghani e A.J. Thèorêt, (1976). "The Structure of "Unstructured" Decision Processes", in *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, n. 25.
- Porter M (1985). "Competitive Advantage", Free Press, New York.
- Simon H.A. (1947). "*Administrative Behavior*", Macmillan, New York; trad. it. "*Il comportamento amministrativo*", Il Mulino, Bologna, 1967.
- Simon H.A. (1960). "*The New Science of Management Decision*", Harper & Brothers Publisher, New York.
- Simon H.A. (1987). "Making Management Decision: the Role of Intuition and Emotion", in *Academy of Management Executive*, vol. 1, n. 1.
- Soda G. (1998). "*Reti tra imprese*", Carocci, Roma.

Teece D.J., G. Pisano and A. Shuen (1997). "*Dynamic Capabilities and Strategic Management*", in *Strategic Management Journal*, vol. 18, n. 7.

NOTE

* Il presente lavoro, realizzato congiuntamente dagli autori, ha visto Bianca Cammino realizzare gli approfondimenti pratici del caso ABI Lab (par. 4) e Francesco Bolici curare gli aspetti teorici e le rimanenti sezioni.

¹ Per approfondimenti si veda la bibliografia.

² Per una chiara e completa trattazione delle differenze tra i concetti di *massimizzazione*, *ottimizzazione* e *soddisfazione*, si veda Biggiero, 2002, pg.116.

³ Per strategie euristiche si intendono i procedimenti per “prova ed errore” basate anche su scelte di successo sperimentate in passato.

⁴ Per maggiori riferimenti bibliografici sugli autori dell’approccio politico si può leggere Achard e Castello, 2002.

⁵ Si veda a tal proposito l’opera di W.Brian Arthur relativamente ai concetti di *increasing returns*, *positive feedbacks* e *multiple equilibria points*.

⁶ Per una trattazione specifica dei processi decisionali con logica non standard si veda Biggiero, 2002, par.4.2.

⁷ Il modello di Carnegie basato sul lavoro di Cyert, March e Simon (1963) consiglia la formazione di coalizioni (quindi nella nostra schematizzazione potrebbe rientrare nella prospettiva *politica*) quando gli obiettivi organizzativi e le priorità dei problemi sono in conflitto (o comunque non chiari). Si tende quindi a sottolineare come sia necessaria la creazione di un accordo tra i manager rispetto agli obiettivi da perseguire ed ai problemi da risolvere. (Per una più ampia trattazione si veda Daft, 2001, pg.432).

⁸ Naturalmente questo è vero solo al verificarsi di certe condizioni come: la fiducia reciproca (o nei confronti di un soggetto terzo moderatore), la garanzia di un’equa redistribuzione dei “ricavi”, la sicurezza di non vedere intaccate le proprie competenze specifiche ed altro ancora che verrà di seguito esposto.

⁹ Per la definizione si veda il paragrafo precedente.

¹⁰ In questo caso le alternative di scelta sono comuni a tutte le organizzazioni che collaborano; solo in un secondo momento (fase individuale) la singola organizzazione decide quali soluzioni (comuni) le interessano, le interiorizza e le modifica a seconda delle proprie singole esigenze.

¹¹ Per una breve rassegna delle spiegazioni che la teoria organizzativa ha offerto in merito alla formazione di processi di cooperazione tra imprese, si faccia riferimento al par.3.1 del presente lavoro; per una accurata analisi si veda Soda, 1998, cap.5.

¹²La nostra scelta è basata sulla considerazione che queste due teorie sottolineano aspetti e motivi della cooperazione che coincidono con il focus verso le relazioni tra imprese dello stesso settore del presente lavoro, fungendo da solido fondamento teorico per spiegare le ragioni di una collaborazione orizzontale tra organizzazioni dello stesso settore, anche in fasi del processo decisionale.

Prospettiva interessante è anche quella istituzionale secondo cui *le imprese instaurano relazioni inter-organizzative multiple – consorzi, associazioni, reti sociali – per accrescere la propria capacità di azione sulle controparti istituzionali.* (Soda, 1998, pg.223).

¹³ Come Soda (1998, pg.197) fa notare, la reciprocità altruistica ha come obiettivo la difesa e lo sviluppo di un “modello” o di una “specie”, più che di una singola organizzazione.

¹⁴ Per network a cooperazione competitiva gli autori intendono le reti tra organizzazioni che appartengono allo stesso settore (anche dette reti orizzontali).

¹⁵ Per reti burocratiche si intendono quelle formalizzate mediante contratti di scambio o di associazione (Grandori, Soda, 1995, op.cit. in Soda, 1998).

¹⁶ Per “pre-competitivo” ABI Lab intende quell’ambito di ricerca i cui risultati non producono un fattore distintivo sensibile sulla clientela e conseguentemente non costituiscono fonte di vantaggio competitivo diretto.

¹⁷Una CdI sorge ogni qualvolta si manifesta un interesse condiviso di banche e partner tecnologici ad approfondire una determinata tematica. L’input può provenire da una o più banche, da uno o più partner tecnologici o da ABI Lab stesso.

¹⁸ La metodologia di ABI Lab viene descritta nel paragrafo seguente.

¹⁹ La categoria “altri” è una categoria residuale che raccoglie società di intermediazione mobiliare, federazioni regionali di banche, etc.

²⁰ Per misurare il grado di concentrazione è stato utilizzato l’indice del Gini.

²¹ $g=0,72$ contro un valore di 0,6 per le banche maggiori e grandi e un valore di 0,45 delle banche piccole e minori.

²² Nell’ambito di ABI Lab, le tassonomie sono definite come un insieme gerarchico di voci, esaustive e mutuamente escludentesi, descrittive di uno stesso dominio.