

Gestione dei servizi informatici e definizione dei confini organizzativi

Franca Cantoni

Università Cattolica del Sacro Cuore – Piacenza

franca.cantoni@unicatt.it

Non è nuovo né tantomeno provocatorio affermare che da lungo tempo le teorie contingenti dominano gli studi di progettazione e performance organizzativa (*Hofer C.W., 1975; Miles e Snow, 1978; Miller e Freisen, 1978; Drazin e Van de Ven, 1985; Ginsberg e Venkatram, 1985*). Occorre però evidenziare che il loro approccio alle interpretazioni delle variazioni strutturali - come conseguenza delle minacce ed opportunità ambientali (*Lawrence P.R. e Lorsch J.W., 1967; Burns T. e Stalker G., 1961*), tecnologiche (*Woodward J., 1965; Perrow C., 1967*), della strategia (*Chandler A., 1962*) o delle dimensioni (gruppo di Aston: *Pugh D.S., Hickson D.J., Hinings C.R., Turner C., 1969*) - non sia l'unico presente in letteratura.

Obiettivo della ricerca

L'obiettivo del presente lavoro di ricerca è duplice. In primo luogo l'autore coltiva l'ambizione di tratteggiare un quadro quanto più completo ed esaustivo delle teorie contingenti per l'interpretazione delle scelte di confine organizzativo secondo la logica sistemica. In secondo luogo intende fornire una proposta di lettura alternativa (non forzatamente migliore, ma alternativa) e alcuni spunti di riflessione facendo riferimento all'azione organizzativa.

Come fattore d'analisi verranno prese in considerazione le scelte legate alla gestione della tecnologia, considerata dai contingenti come insieme di attrezzature, macchinari e dispositivi impiegati per la trasformazione degli input in output (*De Marco M., 1982*) e come conoscenza o razionalità tecnica nell'azione organizzativa (*Thompson J.D., 1967*).

¹ Per approfondimenti si rimanda alle note epistemologiche in Bruno Maggi, "Razionalità e benessere", Etaslibri 1990, pag. 181-200.

Il percorso di indagine si articola in una serie di passaggi fondamentali. Dopo aver fornito il concetto di tecnologia (par. 1), l'autore tenterà di capire quali sono i differenti meccanismi di progettazione organizzativa secondo le due visioni (par. 2 e 3). Si anticipa che se progettare per gli autori contingenti significa individuare configurazioni organizzative intese come dei tipi puri, sufficienti a spiegare la maggior parte delle tendenze che spingono le aziende ad organizzarsi in un determinato modo (*Mintzberg H., 1979*), la progettazione nell'azione organizzativa diventa la ricerca in condizioni di incertezza, il processo di co-definizione di obiettivi e mezzi secondo una logica di coerenza reciproca.

Occorrerà quindi indagare le modalità attraverso le quali vengono delineati i confini organizzativi per poi rivedere il concetto di cambiamento organizzativo alla luce del fatto che il rapporto tra tecnologia e soluzione organizzativa nell'azione organizzativa rappresenta una "scelta", intenzionalmente e limitatamente razionale, in un quadro di vincoli e opportunità.

Metodologia

Il contributo che il presente articolo intende fornire è esclusivamente di natura teorica. La riflessione nasce da un esame critico della letteratura accompagnato da una serie di ragionamenti nati durante incontri formali ed informali intervenuti tra colleghi facenti riferimento a raggruppamenti disciplinari complementari ma differenti.

Nella sistematizzazione del pensiero, l'autore tralascia intenzionalmente l'approccio e le teorie soggettiviste secondo le quali la tecnologia viene considerata come materializzazione del "sociale", il fissarsi nell'oggetto tecnico di relazioni e significati socialmente definiti e la struttura come il risultato a posteriori della connessione dell'agire individuale degli attori. Risultando evidente la negazione di ogni possibilità di progettazione organizzativa², l'autore, nella sua trattazione, ha ritenuto non opportuno dedicarvi approfondimenti in quanto non rilevanti ai fini della proposta di riflessione.

1. Il concetto di tecnologia

In letteratura non vi è consenso sul modo di concepire la tecnologia: diverse impostazioni epistemologiche rimandano a diversi modi di definirla e considerarla all'interno del discorso organizzativo. Per la comprensione della tematica che si andrà ad affrontare è quindi opportuno delineare alcune premesse non solo terminologiche bensì concettuali di assoluto rilievo.

Esaminiamo pertanto come viene intesa la tecnologia secondo due differenti logiche d'analisi organizzativa: del sistema e dell'azione organizzativa.

² Si tratta dell'idea tipica dell'approccio soggettivista, dalla quale si ricava che il cambiamento organizzativo derivi da una concezione di tecnologia non come "agente" ma come "veicolo", ossia mezzo mediante il quale certi rapporti sociali, inscritti nella tecnologia, si replicano ed impongono su altri.

Secondo la prima visione, che comporta l'idea di organizzazione come sistema meccanico o organico, la tecnologia viene considerata come un fattore esterno, un elemento predeterminato rispetto alle scelte organizzative. La tecnologia risponde quindi a logiche sue proprie, autonome, secondo una sua genesi e una sua storia evolutiva che nulla ha a che fare né con un ambito del sociale né, tantomeno, con l'ambito dell'azione organizzata (Masino G., 2000).

La seconda visione propone lo studio dell'organizzazione in una logica processuale, ossia in termini di azioni e decisioni organizzative e considera la tecnologia come conoscenza tecnica, un elemento non estraneo al processo organizzativo. Secondo questa logica la tecnologia viene concepita come set di "opportunità di cambiamento" dove essa risulta un elemento duale che influenza le possibilità d'azione in quanto, al tempo stesso risultato e condizione di processi decisionali limitatamente razionali (Simon H.A., 1947; Masino G., 2000) che avvengono in modo dinamico a livelli multipli di progettazione, adozione, e utilizzo.

A questo punto è opportuno ricordare che le visioni epistemologiche sono tra di loro incommensurabili e di conseguenza non confrontabili: esse esprimono modalità differenti di lettura e di interpretazione della realtà organizzata.

2. Tecnologia e definizione dei confini organizzativi: la prospettiva sistemica

La nozione di confine organizzativo ha da sempre assunto notevole importanza e la sua problematicità concettuale e interpretativa è sempre stata oggetto di numerosi confronti tra studiosi. La nostra analisi si limiterà ad indagare il fattore tecnologico e le relative scelte gestionali.

Oggi giorno le aziende si trovano di fronte a una vasta gamma di alternative di controllo delle proprie tecnologie che vanno, in ottica dicotomica, dall'esternalizzazione all'internalizzazione totale. E' evidente che il problema dei confini organizzativi, e quindi la distinzione tra "interno" ed "esterno", sia strettamente correlato a questo tipo di scelte.

Facendo esplicito riferimento all'ottica sistemica, e rafforzando l'idea dell'esistenza di una netta separazione tra sistema e ambiente, si delinea in questa sede una breve rassegna dei contributi maggiormente utilizzati nella teoria organizzativa per descrivere i moventi, le cause, le determinanti sottostanti le scelte di governo della tecnologia ritenute efficienti.

In letteratura sono state avanzate diverse critiche circa la mancanza di una teoria unica in grado di interpretare e descrivere in modo soddisfacente i differenti aspetti (economici, psicologici, sociologici) relativi alle scelte di gestione tra "interno" ed "esterno". Nel tentativo di sopperire a tale assenza l'autore suggerisce di far riferimento ad un framework costituito da differenti teorie e modelli tra i quali:

³ Secondo Simon, la strutturazione delle relazioni tra diversi livelli decisionali è uno dei problemi chiave delle organizzazioni, dato che ogni decisione è il risultato di un compromesso, e al tempo stesso ogni decisione pone limiti alle opzioni disponibili ai livelli inferiori.

- la teoria dei costi di transazione (TCT)
- il modello del potere
- la resource-based theory (RBT)
- la resource-dependence theory (RDT)
- la teoria dei costi di agenzia (ACT).

ognuna in grado di offrire spiegazioni soddisfacenti ma mai esaustive.

La teoria dei costi di transazione (TCT) di Oliver E. Williamson rappresenta il punto di vista largamente accettato da più parti (*Beath C., Klepper R., Lacity C., Hirschheim R., Bensaou M., Mc Farlan W., Nolan R.*) per studiare fenomeni di *make or buy*, di integrazione verticale, di *corporate governance*, di trasferimento di tecnologia, di definizione di prezzi di trasferimento nei quasi mercati e più in generale nell'analisi di tutti quei problemi aziendali che direttamente o indirettamente sottendono relazioni contrattuali.

Il modello del potere offre un'interpretazione alternativa che si focalizza appunto sull'allocazione del potere e sulle tattiche politiche per indirizzare le decisioni.

La Resource-Based Theory (RBT) e la Resource-Dependence Theory (RDT) si focalizzano rispettivamente sull'analisi interna dell'azienda in termini di risorse e competenze e sull'ambiente esterno sostenendo che tutte le organizzazioni siano dipendenti, in vario grado, dal mercato (lavoro, capitale, informazioni, prodotti e servizi specifici).

Infine la teoria dei costi di agenzia (Agency Cost Theory, ACT) esamina le ragioni della relazione agente-principale e i problemi ad essa inerenti.

Come prima accennato, ognuna delle teorie menzionate affronta parzialmente e copre solo alcuni dei molteplici aspetti delle scelte relative alla definizione dei confini. La mancanza di un'unica teoria che ne illustri tutte le dimensioni, ci induce ad utilizzarle in modo congiunto, senza mai garantire risposte pienamente soddisfacenti ed esaustive.

In fig. 1 adattata da De Loof, (1995) vengono illustrati gli assunti, i principi fondamentali, le implicazioni e i limiti delle teorie organizzative.

| TEORIA | ASSUNTI | PRINCIPI | IMPLICAZIONI | LIMITI |
|--------|---------|----------|--------------|--------|
|--------|---------|----------|--------------|--------|

| | | | | |
|--|--|---|---|--|
| <p>TCT (O.E. Williamson, 1975, 1985)</p> | <p>La maggior parte dei mercati è imperfetta e le transazioni sono governate dal mercato o dalla gerarchia a seconda di quale meccanismo sia considerato più efficiente.</p> | <p><i>Caratteristiche delle transazioni:</i> -incertezza; -razionalità limitata; -numero dei suppliers (<i>ex ante</i> o <i>ex post</i>); -frequenza; -specificità degli assetti</p> | <p>L'outsourcing non è raccomandato per le attività legate alla tecnologia se: -l'incertezza è elevata; -il cliente possiede un insufficiente knowledge (mercato); -il numero dei suppliers (<i>ex ante</i> o <i>ex post</i>) è ridotto; -la frequenza è alta -la specificità degli assetti è elevata</p> | <p>Prende in considerazione aspetti legati a questioni sia economiche (incertezza, specificità degli assetti, asimmetrie informative) sia sociologiche (razionalità limitata e comportamento opportunistico degli attori), ma non evidenzia le strategie poste in essere per raggiungere un eventuale vantaggio competitivo derivante dall'outsourcing della tecnologia. Considera inoltre il mercato come un luogo che ospita le transazioni senza potere di influenza (variabile indipendente)</p> |
| <p>Modello del potere (J. Pfeffer, 1981)</p> | <p>Gli stakeholders promuovono la propria posizione facendo uso del potere</p> | <p><i>Fonti di potere:</i> l'autorità, la creazione di dipendenze, la fornitura di risorse, l'assorbimento dell'incertezza, il diventare insostituibili <i>Tattiche politiche:</i> uso selettivo dei criteri decisionali e delle informazioni, utilizzo di esperti interni, realizzazione di coalizioni e co-optation</p> | <p>-il potere e le tattiche politiche sono presenti nei processi decisionali di outsourcing; -la distribuzione del potere sarà cambiata dall'outsourcing; -l'outsourcing non è consigliabile se si presume che il supplier sia più potente del cliente</p> | <p>La teoria analizza in modo molto dettagliato la decisione di sourcing in funzione degli equilibri di potere che si sviluppano all'interno dell'organizzazione rispetto alla Funzione Sistema Informativi. Fornisce un'impronta prettamente sociologica al problema escludendo ogni aspetto economico e manageriale</p> |
| <p>Resource-based Theory (R.M. Grant, 1991; J. Penrose, 1959; J. Barney, 1999)</p> | <p>Vi può essere vantaggio competitivo solo in condizioni di eterogeneità e circolazione di risorse aziendali</p> | <p>Tre tipologie di risorse: -capitale fisso; -capitale umano; -capitale organizzativo Il problema critico è come mantenere la distintività del proprio prodotto</p> | <p>L'outsourcing è una decisione strategica che può essere utilizzata per colmare i gap nelle risorse e nelle competenze informatiche</p> | <p>Le strategie di sourcing dipendono esclusivamente da fattori interni di business. Le motivazioni che spingono all'outsourcing sono la ricerca di un vantaggio competitivo e il mantenimento della propria distintività; non considera i fattori economici e sociologici alla base di questa scelta (ridefinizione dei confini efficienti, degli equilibri di potere, riallocazione efficiente delle risorse in funzione della relativa dipendenza da esse...)</p> |

| | | | | |
|--|--|--|---|--|
| Resource-dependence theory (<i>H. E. Aldrich</i> e <i>J. Pfeffer, 1976; J. Pfeffer e G.R. Salancik, 1978</i>) | Le organizzazioni devono adattarsi all'incertezza dell'ambiente gestendo attivamente e controllando il flusso di risorse | Tre fattori critici nella determinazione della dipendenza all'esterno: -l'importanza della risorsa; -l'ampiezza della discrezionalità sull'allocazione e impiego delle risorse; -l'esistenza di alternative | L'outsourcing è un'opzione strategica che può formulare in funzione della dimensione delle risorse e della strategia | L'outsourcing è una scelta strategica posta in essere solo per ridurre il potere e la dipendenza dall'ambiente esterno. Pur facendo riferimento a problemi di ridefinizione dei confini efficienti dell'organizzazione (<i>Aldrich, 1979</i>), considerati in termini di rapporti di potere, non vengono presi in esame i motivi economici e di business |
| Agency Cost Theory (<i>M.C.M. Jensen e W.H. Meckling, 1976; B. Mitnick, 1975; S. Ross, 1973</i>) | Il principale e l'agente possono avere obiettivi inconsistenti. Il principale non può monitorare perfettamente e senza costi l'operato dell'agente | -incongruenza degli obiettivi; -asimmetrie informative; -misurabilità; -incertezza; -schemi di incentivi; -meccanismi di monitoraggio | Incongruenza degli obiettivi ed asimmetrie informative sono fenomeni molto frequenti nell'outsourcing. L'outsourcing non è raccomandato quando la misurabilità è bassa ed è elevata l'incertezza. Nell'outsourcing, gli schemi e i meccanismi di monitoraggio riducono l'incongruenza degli obiettivi e le asimmetrie informative | La teoria è influenzata da due scuole: una economic-oriented (<i>principal-agent theory</i>) e una sociologic-oriented (<i>positivist agency theory</i>). Pur avendo un forte orientamento alle problematiche economiche (razionalità, asimmetrie informative, moral hazard) per le strategie di sourcing prevale l'approccio basato esclusivamente sul rapporto personale principale-agente (<i>behaviour-based approach</i>) |

Fig. 1 – Teorie organizzative applicabili all'outsourcing della tecnologia

La TCT e la ACT esaminano le scelte di sourcing prevalentemente da una prospettiva di tipo economico, prendendo in considerazione la prima, il *trade off* tra i costi di transazione e quelli di produzione per la definizione dei confini efficienti d'azienda, la seconda i costi principale-agente.

In entrambe le teorie non viene sottovalutato l'aspetto sociale: Williamson parla infatti di opportunismo e razionalità limitata mentre nella ACT viene fatto riferimento al comportamento dell'agente e all'ampiezza del legame principale-agente presupponendo un rapporto di tipo personale.

Va purtroppo rilevato che il procedimento esplicativo nella TCT appare troppo semplicistico nei suoi assunti di origine neoclassica: si presuppone, ad esempio, la perfetta trasferibilità dell'oggetto della transazione (*Conner K.R., 1991*) e la influenza della struttura della transazione sul proprio output (*Sobrero M., Schrader S., 1998*).

La RDT, invece, riprende alcune delle idee già presenti nelle teorie economiche, a proposito del modo di considerare l'impresa come una coalizione di interessi (non so-

lo economici, ma anche di potere personale), rivolti verso il controllo⁴ delle risorse interne ed esterne.

Pfeffer e Salancik nella formulazione della RDT tengono conto dei contributi della sociologia dell'organizzazione al tema dell'analisi del potere e delle strategie per acquisirlo e mantenerlo (*Emerson, 1962; Blau, 1964, Crozier, 1964*), sottovalutandone però gli aspetti economici. In sostanza, la razionalità ipotizzata dal contrattualismo è "appiattita" sull'idea di un obiettivo unico e misurabile, quello della minimizzazione della somma dei costi di produzione e di transazione.

Ad esso i teorici della RDT fanno prevalere una razionalità plurima di ciascun attore e sotto-sistema aziendale, sia dal punto di vista interno che da quello esterno dell'impresa. Il problema posto da questi due autori si potrebbe esprimere in altri termini come affermazione della possibilità, anzi della normale esistenza, di *funzioni di preferenza multiple*, per cui ciò che è un costo di transazione per alcuni attori (o rispetto ad alcuni obiettivi) è invece oggetto di *preferenze positive* da parte di altri attori (o rispetto ad altri obiettivi degli stessi attori).

La RBT copre esclusivamente gli aspetti di business e sociologici considerando l'outsourcing come una decisione strategica che può essere utilizzata per colmare eventuali divari (per esempio, differenza tra competenze desiderate ed attuali) nelle risorse tecnologiche aziendali e nelle competenze (per esempio, qualità delle informazioni, qualità del supporto).

2.1 Una visione di sintesi e alcuni spunti di riflessione

La fig. 2 riporta la molteplicità di variabili di contingenza discusse nelle teorie precedenti (RBT, RDT, ACT, TCT) in un modello sistemico concettuale per lo studio dell'outsourcing. La premessa principale della teoria delle contingenze, è quindi che la strategia di outsourcing sia solo una delle molteplici tipologie di ristrutturazione attraverso la quale l'organizzazione si adatta a particolari situazioni.

⁴ La nozione di controllo su, o dipendenza da, risorse ha le sue radici in un'analisi sociologica dei processi decisionali delle imprese, attenta alle capacità complessive di esercizio d'influenza di diversi attori piuttosto che solo alla loro relativa insostituibilità (*Jacobs D., 1974*).

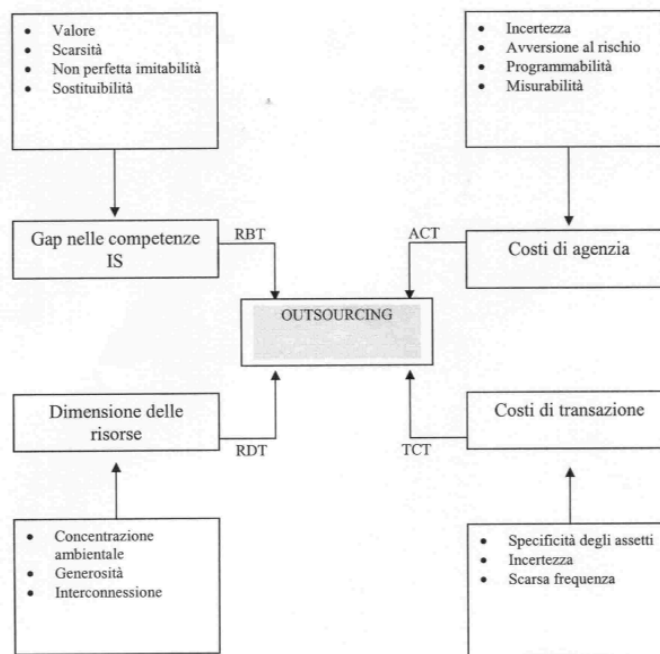


Fig. 2 – Modello contingente concettuale per lo studio dell'outsourcing

Facendo riferimento alla figura sopra riportata, può essere enfatizzato che diversi concetti teorici illustrati nel modello sono tra loro interrelati.

Per esempio, in riferimento alla prospettive della RBT e della TCT, Clemons e Row (1989) esaminano la riorganizzazione economica e il ruolo svolto in essa da parte della tecnologia. La ristrutturazione economica viene vista in termini di cambiamenti nell'allocazione ed integrazione delle risorse strategiche.

Essi suggeriscono che i cambiamenti nella posizione competitiva derivino dal livellamento di un vantaggio o dalla mitigazione di uno svantaggio nelle risorse critiche. I cambiamenti nella struttura economica possono essere classificati nei modi classici con cui le aziende possono modificare o impiegare le proprie risorse:

- *integrazione orizzontale delle risorse all'interno di un mercato*: le aziende possono espandersi o contrarsi all'interno di un particolare mercato. La tecnologia contribuisce ad incrementare le economie di scala sia come risorsa sia come meccanismo per il coordinamento di altre risorse. La forma di concentrazione (consolidamento, outsourcing e fornitura cooperativa) dipende dalle potenziali economie di integrazione e dai costi di transazione per il trasferimento dei servizi della risorsa. La strategia di outsourcing è adottata quando i costi di transazione per l'accesso alle risorse sono inferiori rispetto ai risparmi derivanti dalle economie di scala e i rischi di dipendenza sono bassi.

- *integrazione orizzontale delle risorse tra i mercati*: l'outsourcing tra mercati è molto comune per i servizi finanziari a causa dell'elevato "overlap" di risorse richieste nei differenti mercati;

- *integrazione verticale delle risorse*: le aziende possono espandersi o ritirarsi da attività che sono tra loro verticalmente correlate all'interno di una singola catena di valore. Quando un'azienda (comparata a un *competitor* più grande o ad altri fornitori di servizi) ha uno svantaggio competitivo nel produrre tali risorse ed è proibitivo acquistare le risorse necessarie per essere competitivi, la tecnologia può condurre alla disintegrazione verticale (outsourcing) per accedervi.

Mentre la RDT, ponendo l'enfasi sul fatto che l'azione organizzativa è determinata dalle condizioni ambientali, riconosce la possibilità di adattamenti intenzionali a queste condizioni attraverso azioni manageriali, la RBT enfatizza la necessità di risorse e competenze critiche. In questo modo, la decisione di affidare in outsourcing le funzioni legate alla tecnologia dipende sia dal "pool" di risorse e di competenze che dalle condizioni ambientali.

Il framework così costruito ci induce a proporre una serie di riflessioni sostanziali.

La considerazione delle cause di variazione della struttura come un fattore esterno, un elemento predeterminato rispetto alle scelte organizzative che risponde a logiche sue proprie, autonome, secondo una loro genesi e storia evolutiva (*Masino G., 2000*) induce a credere che non venga prestata la giusta considerazione ai processi decisionali. La struttura organizzativa non viene pertanto considerata come oggetto di scelta, bensì obbligata in termini di ottimizzazione e predelineata da fattori "contingenti" ossia al di fuori dalla portata di controllo e di influenza dei decisori organizzativi (*Masino G., Maggi B., 2000*).

Risulta pertanto immediato che la definizione dei confini organizzativi tramite internalizzazione ed esternalizzazione sia solo una delle molteplici alternative di ristrutturazione attraverso le quali l'organizzazione si adatta a particolari situazioni.

Un ulteriore elemento di riflessione e di indagine risiede nel considerare il confine come una demarcazione oggettivamente e stabilmente definita o definibile (*Masino G., Maggi B., 2000*) che muterà unicamente al verificarsi di un nuovo fattore o di una nuova situazione destabilizzante.

3. Approccio processuale alla tecnologia e definizione dei confini

L'approccio processuale (o dell'azione organizzativa) ci consente di interpretare la medesima questione ma da una differente prospettiva.

Thompson (*Thompson J.D., 1967*) nella sua opera "*L'azione organizzativa*", considera non più l'organizzazione come sistema reificato⁵ e predeterminato rispetto agli

⁵ Con il termine "reificare" si intende considerare come concreto ciò che è astratto; per reificazione, quindi, la riduzione a cosa materiale, a mero oggetto. Nel pensiero di J. Holloway (economista di formazione, filosofo marxista di adozione) la reificazione, o il feticismo se si preferisce, consiste nella separazione tra «colui che fa» e «ciò che viene fatto»: che separazione dà forma alle relazioni sociali come relazioni tra cose.

attori (logica del sistema) o prodotto dall'interazione degli stessi (logica dell'attore), bensì come processo di azioni e decisioni orientate ad uno scopo (logica processuale o dell'azione). Secondo quest'ultima visione, l'organizzazione consiste in un insieme di azioni e decisioni orientate ad uno scopo (Thompson J.D., 1967) dove ogni processo definisce i rapporti con altri processi tramite scelte di strutturazione che utilizzano come principale criterio la capacità di controllo esercitabile.

Cambiano i concetti di tecnologia, considerata come conoscenza tecnica, e di struttura, definita come produzione e riproduzione di regole dell'agire (non più come elemento concreto bensì come ordinamento del processo) e di conseguenza il concetto di confine, inteso questa volta non come demarcazione giuridica-formale, bensì come di controllo fattuale delle relazioni.

La definizione di confine organizzativo diventa quindi non un percorso forzato di adeguamento a fattori o situazioni esterne, bensì una scelta (più o meno autonoma) che si estrinseca in una serie di processi di azioni e decisioni che si articolano su molteplici livelli e che hanno luogo su archi temporali estesi ed ipoteticamente non definibili.

La progettazione diventa la ricerca in condizioni di incertezza, il processo di co-definizione di obiettivi e mezzi secondo una logica di coerenza reciproca.

Se ne ricava che anche il concetto di cambiamento organizzativo debba essere rivisto e ripensato alla luce del fatto che il rapporto tra tecnologia e soluzione organizzativa rappresenta una "scelta", intenzionalmente e limitatamente razionale, in un quadro di vincoli ed opportunità. Non si presuppone più quindi la predeterminazione di un ordine di scelte rispetto a un altro, si parla di co-implicazione: le scelte strutturali e tecnologiche interagiscono non perché fanno parte di domini ontologicamente diversi e separati, ma perché sono aspetti differenti del medesimo processo: il processo decisionale concernente il modo di organizzare le attività umane collettive.

Il cambiamento organizzativo può quindi avvenire in modi diversi ai diversi livelli decisionali: da qui la negazione di risultati dicotomici tipici delle impostazioni funzionali e positiviste. E' infatti la rappresentazione dell'organizzazione come entità concreta che produce l'idea di un "interno" ed "esterno" e di conseguenza l'idea di confine come demarcazione oggettivamente e stabilmente definita o definibile (Masino G., Maggi B., 2000).

La logica processuale ci consente inoltre di considerare la "variabile temporale" che diventa l'elemento essenziale attorno al quale organizzare (Zamarian M., in Maggi B., Masino G., 2004). Ci si attende che il tempo, da variabile indipendente per definizione, venga in qualche modo manipolato e che la modalità della sua espressione, piuttosto che il mero svolgersi, sia la leva stessa dell'intervento progettuale. Il cambiamento e la relativa progettazione perdono la loro connotazione di attività *una tantum* per essere definiti come interventi di ridefinizione continua dei processi aziendali.

La situazione così delineata non è sicuramente statica né tantomeno definita una volta per tutte: Thompson chiama *disegno organizzativo* l'insieme delle scelte di definizione e di modifica dei "confini" del campo d'azione.

Conclusioni

Dal momento in cui la tecnologia viene concepita non come un elemento estraneo o esterno al processo organizzativo, bensì come conoscenza tecnica implicata nelle azioni e decisioni, e si abbandonano le impostazioni che vedono l'organizzazione come un'entità concreta, per considerarla invece come attività dell'organizzare, allora verranno meno anche tutti i dibattiti circa le relazioni di causalità (unilaterale o circolare) che intercorrono tra struttura e tecnologia, in quanto, sul piano analitico, vengono considerati come elementi ontologicamente non separati né separabili.

L'affermazione di Lucas e Baroudi (1994), volutamente ad effetto, non manca certo di una consistente base di verità: "la progettazione della tecnologia informatica e la progettazione delle organizzazioni stanno diventando in modo sempre più consistente la stessa cosa" (Masino G., 2000).

Bibliografia

- Aldrich H.E. (1999) *Organizations evolving*, Sage, London
- Barnard C.I. (1938) *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., trad. It., 1948, Le funzioni del dirigente: organizzazione e direzione, Utet, Torino
- Barney J.B. (1999) *How a Firm's Capabilities Affect Boundary Decisions*, *Sloan Management Review*, Spring 1999, vol. 40, n. 3
- Burns T., Stalker G. (1961) *The Management of Innovation*, Tavistock,
- Chandler A.D. (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise*, Cambridge, Massachusetts: MIT Press
- Conner K.R. (1991) A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm?, *Journal of Management*, 17, 1, pp. 9-37
- De Marco M. (a cura di) (1992) *L'organizzazione dei sistemi informativi aziendali*, Il Mulino, Bologna
- Drazin R., Van De Ven A.H. (1985) Alternative Forms of Fit in Contingency Theory, *Administrative Science Quarterly*, 30, pp. 514-539
- Emerson R.M. (1962) Power-Dependence Relations, *American Sociological Review*, vol. 27, pp. 31-41
- Ginsberg A. Venkatraman N., (1985) Contingency Perspective of Organizational Strategy: a Critical Review of Empirical Research, *Academy of Management Review*, 10, 3, pp. 421-434
- Grant R.M. (1991) The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation, *California Management Review*, 33, 3, pp. 114-135
- Hofer C.W. (1975) Toward a contingency theory of business strategy, *Academy of Management Journal*, 18, pp. 784-809
- Jensen M.C.M., Meckling W.H. (1976) Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure, *Journal of Financial Economics*, 3, 4, pp. 305-360

- Lawrence P.R., Lorsch J.W. (1967) *Organization and Environment*, Harvard University Press, Boston
- Lucas H.C., Baroudi J. (1994) The role of Information Technology in Organization Design, *Journal of Management Information Systems*, vol. 10, n. 4, pp. 9-23
- Masino G. (2000) *Nuove tecnologie e azione organizzativa*, ISEDI, Torino
- Masino G., Maggi B. (2000) Verso una ridefinizione del concetto di confine organizzativo, Atti del convegno AIDEA, Genova 2000, McGraw-Hill, Milano, pp. 298-313
- Miles R., Snow C. (1978) *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw-Hill
- Miller D., Freisen P.H. (1978) Archetypes of strategy formulation, *Management Science*, 24, pp. 921-933
- Mintzberg H. (1979) *The Structuring of Organisations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey
- Perrow C. (1967) A Framework for Comparative Organizational Analysis, *American Sociological Review*, 2/1967, vol. 32, pp.
- Pfeffer J. (1981) *Power in Organization*, Pitman Publishing, Marshfield, Massachusetts
- Pugh D.S., Hickson D.J., Hinings C.R., Turner C. (1969) The Context of Organization Structures, *Administrative Science Quarterly*, vol. 14, pp. 91-114
- Sobrero M., Schrader S. (1998) Structuring Inter-firm Relationships: a Meta-Analytic Approach, *Organization Studies*, 1998, 19,4, pp. 585-615
- Thompson J.D. (1967) *Organisation in Action*, McGraw Hill
- Woodward J. (1965) *Industrial Organisation: Theory and Practice*, Oxford University Press, London