



Via Po, 53 – 10124 Torino (Italy)  
Tel. (+39) 011 6704043 - Fax (+39) 011 6703895  
URL: <http://www.de.unito.it>

## WORKING PAPER SERIES

**LA FLESSIBILITA' PRODUTTIVA TRA OPPORTUNITA' NECESSITA'**

Gianni Bianco

Dipartimento di Economia "S. Cagnetti de Martiis"

Working paper No. 02/2011



Università di Torino

## **LA FLESSIBILITA' PRODUTTIVA TRA OPPORTUNITA' NECESSITA'.**

Spunti per una riflessione.

di Gianni Bianco.

0. Flessibilità produttiva FLEP.

1. Evoluzione della FLEP.

2. FLEP individuale.

2.1. FLEP individuale di lavoro.

2.2. FLEP individuale di non lavoro.

2.3. FLEP individuale di tempo libero.

3. FLEP collettiva nelle istituzioni ed organizzazioni sociali.

3.1. La FLEP collettiva nell'impresa.

Variazioni produttive quantitative.

Variazioni produttive qualitative. Differenziazione e diversificazione.

Una rappresentazione grafica della FLEP attraverso i costi.

3.1.1. La FLEP collettiva in altri settori produttivi.

3.2. FLEP collettiva nella Pubblica amministrazione e nella politica.

4. Conclusioni.

0. Flessibilità produttiva.

La flessibilità produttiva umana, (d'ora in poi **FLEP**), individuale e collettiva, risulta un concetto definibile, come sempre, in funzione degli obiettivi di ricerca assunti. In queste note ci si occuperà solo di alcuni suoi aspetti che si ritengono centrali nella vita di ogni individuo e di ogni comunità.

Della FLEP individuale verrà considerata sia l'attività lavorativa rivolta al mercato, sia l'autoproduzione (extramercato) di beni e servizi legati alle proprie funzioni vitali, quali la cura di sé e delle proprie cose, e solo marginalmente le attività svolte nel tempo libero, quali cultura, sport, ecc., per quanto anch'esse si debbano considerare produttive di benessere psicofisico. La FLEP individuale di lavoro si assume sia la capacità di rinnovare rapidamente le proprie competenze, nel riconvertire il proprio capitale umano, in funzione dei rapidi cambiamenti nella domanda di lavoro indotti da quelli emergenti nei mercati dei beni e servizi in cui si opera. L'analisi che segue ne esamina l'evoluzione sulla base delle contraddittorie spinte in atto, verso una crescente specializzazione contestualmente ad una progressiva standardizzazione produttiva, in relazione alla dinamica imposta dalla globalizzazione dei mercati. La FLEP individuale di non lavoro si assume sia la capacità di espletare numerose e varie attività necessarie in ambito familiare e casalingo per la vita ordinaria e quotidiana; la sua analisi risulta più complessa e difficile per la maggior contraddittorietà delle sue tendenze in quanto dipendenti da cambiamenti endogeni, quali l'organizzazione familiare, ed esogeni, quali la distribuzione dei redditi nella società. La FLEP individuale di tempo libero si assume sia la capacità di coltivare diversi interessi ed attività di tipo ludico; la sua analisi risulta meno contraddittoria ma anch'essa soggetta a diverse spinte esogene, in ordine al variare delle opportunità offerte dalla società, ed endogene, quali il livello di scolarizzazione e culturale raggiunto.

Della FLEP collettiva verrà considerata quella relativa alle istituzioni ed organizzazioni sociali in generale, quindi quella relativa all'attività lavorativa nelle imprese private e pubbliche, e solo marginalmente quella relativa alle attività politiche ed amministrative pubbliche. La FLEP collettiva nelle istituzioni e nelle imprese si assume sia, in accordo con le definizioni date in ambito economico e manageriale, la rapidità con la quale si modificano prodotti e produzioni in previsione o in funzione dei cambiamenti nella società o nei mercati. Rapidità, e quindi anche facilità, intese come passaggio nel minor tempo possibile, e/o senza soluzione di continuità, da una prestazione ad un'altra sapendo risolvere preventivamente o immediatamente i problemi conoscitivi ed organizzativi che ne derivano. In particolare le imprese, ma ovviamente anche le istituzioni che le sostengono, impattano sempre più nuovi problemi fondamentali: la rapidità dei cambiamenti e delle innovazioni nei beni e servizi prodotti e nelle tecnologie produttive; l'incremento di

competizione nel mondo globalizzato; la maggior volatilità dei mercati nazionali e globali; la crescente instabilità quantitativa e qualitativa della domanda. La FLEP collettiva nella Pubblica amministrazione riguarda un'analogia capacità di reazione dell'apparato pubblico al variare delle necessità sociali, reddituali, culturali, ma anche strutturali ed infrastrutturali, nonché la capacità di rispondere alle variazioni qualitative e quantitative nella domanda dei servizi fondamentali. La FLEP collettiva nell'attività politica può a sua volta esser assunta come la tempestività nelle scelte e decisioni politiche, economiche e normative, riguardanti sia le necessità congiunturali e programmatiche emergenti, sia e soprattutto le evoluzioni ed i cambiamenti sociali.

In sintesi la FLEP nei significati qui assunti inerisce l'evoluzione della varietà di prestazioni individuali e la rapidità nell'effettuare le scelte collettive utili e necessarie.

## 1. Evoluzione della FLEP.

La FLEP si può ritenere una caratteristica molto importante del genere umano, avendone garantito la sopravvivenza storica in contesti in cui ha dovuto, e deve ancora, realizzare continuamente e rapidamente numerosi adattamenti ai cambiamenti che intervengono negli stati del mondo circostante. Appare plausibile immaginare l'evoluzione umana prodotta e contestualmente sostenuta da esseri flessibili capaci di applicarsi con successo nella realizzazione di sempre più numerose attività e produzioni, sia intellettuali che manuali, sia individuali che collettive, migliorandole e rinnovandole costantemente, soprattutto imparando a reagire rapidamente alle necessità emergenti. Altrettanto plausibile appare immaginare che due, tra i numerosi aspetti fondamentali e specifici dell'evoluzione umana, siano stati proprio la FLEP, come elemento caratterizzante la sopravvivenza e l'adattamento all'ambiente, e lo Scambio interpersonale (ed intercomunitario), come elemento caratterizzante la crescita culturale ed il confronto dialettico. Funzioni necessarie e sufficienti per caratterizzare le società e civiltà attraverso cui l'umanità è vissuta e vive. La FLEP e lo Scambio oltre a costituire una spinta primaria nella dinamica evolutiva umana, rappresentano ancora oggi due aspetti determinanti e qualificanti la capacità competitiva e la qualità della vita nelle diverse società: due funzioni umane che risultano al tempo stesso complementari ed alternative tra loro, essendo correlate al livello raggiunto nella divisione sociale del lavoro ed alla distribuzione della ricchezza prodotta nelle diverse società. Una ipotetica società in cui ogni individuo vivesse in totale assenza di Scambi richiederebbe ad ognuno una FLEP molto elevata, totale, per la produzione di tutti i beni e servizi necessari per vivere e qualificare la vita stessa; una ipotetica società in cui ogni individuo vivesse con totale assenza di FLEP, impegnato esclusivamente in una sola ed unica attività, richiederebbe un livello di Scambi molto elevato, totale, per ottenere tutti i beni e servizi necessari per vivere e qualificare la vita stessa. La prima situazione trova ancora una certa corrispondenza nelle società arcaiche o arretrate in termini di sviluppo economico e sociale, la seconda trova corrispondenza nelle società molto avanzate, altamente industrializzate, quantomeno nelle loro classi sociali ricche e tendenzialmente in quelle medie. Più esattamente si potrebbe affermare che i livelli della FLEP e dello Scambio si modificano continuamente, con una FLEP, individuale e collettiva, in costante rinnovamento sul piano professionale ed intellettuale nelle società industrializzate, ed uno Scambio in costante crescita nelle società industrializzate ed in generale nel mondo. Si evidenzia così un rapporto dialettico tra FLEP e Scambio di merci, l'una alimentando l'altro e viceversa, e tale da caratterizzare lo stadio di sviluppo della vicenda umana. Nel mondo del lavoro occidentale la FLEP ha conosciuto, a partire dalla rivoluzione industriale, una direzione evolutiva restrittiva a causa della continua richiesta di specializzazione e di parcellizzazione nelle attività produttive, specie nelle maggiori industrie, giustificata dai notevoli incrementi di produttività soggettiva e complessiva<sup>1</sup> (e purtroppo di alienazione). L'evoluzione dei modelli organizzativi ha successivamente riproposto, soprattutto nel recente passato, una graduale ricomposizione del lavoro recuperando forme organizzative in cui le attitudini soggettive possono meglio esprimersi e la produttività collettiva incrementarsi, recuperando per questa via una consistente dimensione di FLEP individuale e collettiva. Infine anche la globalizzazione ha imposto ed impone un livello di FLEP elevato in tutti gli ambiti produttivi e soggettivi, richiedendo dinamiche innovative permanenti sempre più veloci, come testimoniano l'espansione mondiale di investimenti in R&S, nonché di attività di consulenza, di ricerca ed analisi di mercato.

---

<sup>1</sup> Una spinta irresistibile nella società occidentale e nell'ambito del lavoro manuale e collettivo, ma non solo, si è avuta nel secolo scorso con la definizione concettuale e l'applicazione del taylorismo e quindi nella diffusione della sua fondamentale applicazione, declinata nel fordismo industriale, sebbene tali modelli organizzativi avessero nei fatti raggiunto una diffusione elevata in numerosi settori produttivi ed avessero una storia millenaria alle spalle, ad esempio nelle civiltà mediterranee e mesopotamiche, stando alle varie testimonianze ed evidenze storico-archeologiche.

## 2. FLEP individuale.

La FLEP individuale può essere riferita a tre tipiche e comuni condizioni: di lavoro, di non lavoro <sup>2</sup>, di tempo libero. Da un punto di vista economico la FLEP individuale assume valore sia con riferimento al tempo quotidiano di lavoro, per il maggior reddito che se ne può ottenere, sia al tempo di non lavoro, in termini di riduzione di spesa, (reddito risparmiato), come autoproduzione di beni e servizi per i propri bisogni in alternativa al loro acquisto sul mercato, sia al tempo libero in termini di incremento del proprio benessere psicofisico. La FLEP individuale è soggettiva considerata si concretizza, se di lavoro, nella rapidità di scelta ed azione con riguardo alle decisioni di cambiamento ed innovazione, se di non lavoro nella capacità di sostenere più attività contestualmente. Essa si determina sul piano mentale e manuale in parte come caratteristica innata ed in parte come risultato di un percorso formativo ed educativo. In tale senso diviene una componente significativa del capitale umano individuale consentendo una rapidità e versatilità produttiva, famigliare o lavorativa, imprenditoriale o esecutiva, in grado di garantire più opportunità applicative e migliori condizioni economiche e competitive.

### 2.1. FLEP individuale di lavoro.

La FLEP individuale assume rilevanza nella dimensione lavorativa fondamentalmente in ordine alla rapidità nel dare risposte ai problemi emergenti nel proprio lavoro e nell'organizzazione produttiva d'appartenenza. Si ritiene infatti ragionevole assumere che la FLEP individuale di lavoro contribuisca ad una maggior FLEP collettiva o comunque nell'impresa od organizzazione in cui si opera. Sebbene non sia richiesta per tutte le attività allo stesso modo, ma soprattutto per ruoli decisionali, essa risulta comunque porsi ad ogni livello in termini complementari di efficienza e di dinamicità. Come componente del capitale umano risulta particolarmente importante nelle attività creative o nella componente creativa di ogni attività, ma risulta sempre più necessaria in ogni situazione con il crescere della competizione sociale. Nell'attività imprenditoriale corrisponde alla rapidità nel dare risposte ai problemi emergenti, di ampliamento, modificazione o rinnovamento delle attività in atto, alla capacità di riorganizzare le potenzialità disponibili su nuovi obiettivi, all'intuire le necessità di riconversione produttiva. Nelle attività professionali e creative corrisponde alle capacità di elaborazioni rapide ed originali rispetto a nuove situazioni e problemi, ai frequenti cambiamenti negli stati del mondo, agli ampliamenti delle conoscenze richieste dalla globalizzazione, alle complessità delle nuove tecnologie adottate, cui solo in parte contribuiscono i nuovi ausili tecnologici ed informatici riducendo la necessità di accumulazione individuale delle conoscenze. Nelle attività intellettuali, nella ricerca, soprattutto di base, nell'attività di consulenza, nella progettazione di prodotti, nelle consulenze organizzative, corrisponde alla rapidità di aggiornamento, di elaborazioni originali conseguenti l'ampliamento del confronto, della competizione culturale, ma anche alla necessità di fronteggiare la riduzione degli spazi di autonomia ed i condizionamenti delle fonti di finanziamento. Nelle attività artigianali, in molti mestieri tradizionali ed attività produttive individuali la FLEP rappresenta una caratteristica necessaria e qualificante, sia in termini di aggiornamento continuo delle competenze, sia in termini di capacità ed abilità nell'affrontare una crescente varietà di situazioni problematiche, di situazioni originali, per quanto si osservi una forte tendenza verso attività standardizzate, di semplice assemblaggio o sostituzione di componenti pronte. Nelle attività agricole corrisponde all'ampliamento delle competenze professionali, all'adattamento ai rapidi dei cambiamenti nelle dotazioni tecnologiche, chimiche, biologiche, nei mercati, che portano al superamento dei tradizionali vincoli culturali, climatici e di fertilità dei suoli, sia pure nel limite delle crescenti diffusioni di monoculture locali e riduzioni dei cultivar e delle varietà storiche. La domanda di FLEP individuale di lavoro risulta determinata da più tendenze dinamiche contrastanti che riflettono: da un lato il permanente dualismo nella crescita industriale tra omologazione produttiva, richiedente minor FLEP, ed innovazione continua, richiedente maggior FLEP; da un altro lato il permanere di settori tradizionali in cui la necessità di FLEP, pur permanendo, si riduce progressivamente. Sempre sul lato della domanda la FLEP risulta dipendere da alcune altre variabili tra cui: l'evoluzione delle tecnologie e della loro complessità, l'emergere di nuove possibilità produttive, l'incremento delle varietà offerte sia pure in un contesto di standardizzazione, l'incremento della competitività anche su tale piano. Sul lato dell'offerta la FLEP dipende a sua volta da variabili quali: l'apertura internazionale dell'economia, la dinamica e mobilità lavorative e sociali, il livello di scolarizzazione, l'evoluzione demografica, l'età media della popolazione, la crescita del PIL e della ricchezza delle famiglie, la localizzazione geografica e di residenza.

---

<sup>2</sup> La seconda condizione corrisponde al tempo necessario per svolgere le attività vitali quotidiane, al netto del tempo di lavoro e del tempo libero dedicato alle attività ludiche in senso lato.

Tentando una sintesi si può affermare che le rivoluzioni tecnologiche compiute negli ultimi decenni, (informatica, telematica, tecnologie ICT, automazione flessibile, ecc.), hanno indotto una progressiva espansione della FLEP individuale di lavoro attraverso la loro applicazioni ad un numero crescente di attività produttive e di settori, corrispondendo a due necessità: gestionale, in termini di capacità organizzativa molto flessibile, riduzione dei tempi di reazione, assunzione rapida di decisioni; strategica, in termini di capacità di aggiornamento costante delle previsioni, di sviluppo continuo di nuove soluzioni o prodotti, di riconfigurazione tempestiva e frequente rispetto ai rapidi e continui mutamenti del contesto economico<sup>3</sup>.

#### *L'offerta formativa di FLEP.*

La problematica carenza di educazione alla FLEP nei sistemi formativi di base comincia timidamente ad essere colmata, nelle scuole del ciclo obbligatorio, attraverso lo studio di metodi risolutivi di problemi complessi e di logica comportamentale ottimizzante in ambienti incerti. Tuttavia una delle ricadute più evidenti di carenza di FLEP si osserva nell'incremento continuo nell'offerta di corsi formativi ad essa indirizzati, che ne includono l'acquisizione come conoscenza complementare a quelle professionali. Negli anni recenti il mercato della formazione post universitaria ed in generale successiva agli studi tradizionali, si è ampliato enormemente, con una consistente offerta di master, corsi di specializzazione ed occasioni di formazione permanente. Tali momenti formativi hanno modificato il concetto stesso di formazione scolastica e professionale compiuta, sostituendolo con una dimensione dinamica di acquisizione continua di competenze specifiche, da affiancare ai titoli di base, in funzione delle necessità del mercato del lavoro. Le stesse Università, soprattutto quelle private, le associazioni di categoria, gli enti locali, le grandi imprese si sono attivate nel moltiplicare le opportunità formative con l'obbiettivo di creare, quasi congiunturalmente, capitale umano flessibile nelle competenze; si osservano così nuove dinamiche formative e professionali, che determinano una crescente e permanente competizione per titoli acquisiti ed espansione dei curricula formativi. Tuttavia anche i mercati della formazione e riformazione professionale, a tutti i livelli, spesso risentono essi stessi di scarsa FLEP, soprattutto nelle aree arretrate o economicamente depresse, dove si propongono contenuti desueti o incompleti, evidenziando l'ancora insufficiente capacità di modificare rapidamente i contenuti in funzione dei cambiamenti emergenti. In tale quadro si aggiungono ovviamente e tristemente le occasioni di riformazione delle persone perdenti lavoro, la riconversione del capitale umano obsoleto per effetto dell'introduzione di innovazioni o trasformazioni radicali nei sistemi economici e nei mercati, i cui risultati non sempre corrispondono ai propositi, spesso per scarsa attenzione allo specifico attributo di FLEP soggettiva. Una ulteriore determinante l'inadeguatezza di formazione alla FLEP individuale si ha nella rigidità sociale che esprime una insufficiente spinta dei giovani allo studio fuori casa e/o in altra località, alla loro indipendenza gestionale ed economica, alla loro socializzazione nella formazione professionale e culturale. La scarsità di educazione alla FLEP nella società e nei percorsi formativi diviene così un elemento che contribuisce a determinare salari di riserva elevati, scarsa mobilità territoriale, e quindi disoccupazione giovanile e territoriale.

#### 2.2. FLEP individuale di non lavoro.

La FLEP individuale di non lavoro considerata riguarda la capacità o necessità di realizzare molte attività nel tempo disponibile, extra lavoro ed al netto del tempo libero. Si tratta quindi della varietà, non tanto della rapidità, nello svolgere attività tipicamente casalinghe, dal cucinare, al lavare, al cucire, alla manutenzione ordinaria e straordinaria dell'abitazione e degli oggetti in essa contenuti, ecc. Dal punto di vista analitico essa rappresenta, per le numerose variabili da cui dipende, un interessante segnale delle trasformazioni sociali ed economiche in atto, rivelatore delle tendenze operanti in una società o comunità, delle fasi congiunturali che il sistema economico e sociale attraversano e delle prospettive che le caratterizzano.

#### *Alcuni esempi di trasformazioni della FLEP individuale di non lavoro.*

Un semplice riferimento all'attività quotidiana per eccellenza può evidenziare l'operare e le trasformazioni cui è sottoposta la FLEP di non lavoro, che si ricorda riguarda la capacità di realizzare contestualmente molte attività nella dimensione extra lavoro. L'alimentazione, ai vari livelli di necessità, piacere, varietà e qualità prescelti, comporta l'acquisto, la conservazione, la preparazione, la cottura, il consumo, ecc. tutte funzioni che possono essere svolte con diversi gradi di FLEP: da un livello molto ampio o integrato verticalmente, configurabile con l'autoproduzione della materia prima e degli accessori con l'esecuzione dei successivi procedimenti preparatori, ad un livello ridotto con il ricorso ad acquisti esterni di prodotti più o meno pronti all'uso, (dalle materie prime, ai pronti alla cottura, ai precotti, ai pronti al consumo), fino ad un livello nullo corrispondente alla ristorazione fuori casa. Una tendenza diffusa nell'alimentazione individuale e familiare consiste proprio in un crescente ricorso al mercato di prodotti preparati,

<sup>3</sup> Cfr. Tecnoteca.it Il portale delle tecnologie informatiche.

semipronti o pronti al consumo, (cibi cotti, precotti, conservati, cucinati, ecc.), così come al consumo fuori casa, (bar, self service, fast food, gastronomie, pizzerie, ristoranti), generando un vero processo di esternalizzazione produttiva alimentare. Si tratta di una chiara evidenza della diffusa perdita di FLEP, che trova la massima espressione nelle società occidentali avanzate, in prevalenza nelle classi agiate, ma con un allineamento molto rapido delle classi medie ed inferiori, (fast food), nonché nelle società in forte crescita economica. Rilevazioni statistiche<sup>4</sup> ma anche semplici osservazioni personali dei prodotti offerti e dei punti vendita, registrano un costante incremento del ricorso alla esternalizzazione delle funzioni produttive alimentari ed alla loro espansione merceologica soprattutto nelle giovani generazioni, con un crescente processo di vero outsourcing nell'economia domestica. Contrasta tale tendenza il recupero a livello di bene superiore, culturale od hobbistico, di affinamento delle proprie conoscenze e capacità, del cucinare direttamente in modo originale e personalizzato, creativo. Recupero sostenuto dalla notevole diffusione di corsi di cucina, pubblicazioni, trasmissioni televisive, rubriche, ecc.: si recuperano piatti tradizionali, si inventano accostamenti, combinazioni, si progettano nuovi orizzonti culinari, nuovi gusti, nuove scoperte, anche coinvolgendo i produttori agricoli, con contratti di produzione, con controlli e marchi di qualità, con salvaguardia di nicchie produttive di qualità, dai caratteri particolari, dalle prerogative salutari, biologiche ecc.

Un secondo esempio può essere relativo all'abbigliamento che ha rappresentato un ambito nel quale le famiglie, ed in esse tipicamente le donne, apportavano un contributo assai significativo in termini di produzione, quindi reddito risparmiato, cucendo abiti, allestendo maglie ecc. Oggi, sempre nelle società avanzate, la produzione di maglie, calze, camicie, per non parlare di abiti, pantaloni, ecc., a livello familiare non esiste più, l'abbigliamento viene interamente acquistato pronto. Anche le minime preparazioni o riparazioni vengono svolte sempre meno in ambito familiare o casalingo, per nulla dalle giovani generazioni, pur in presenza di disponibilità di tempo a causa dell'assenza di opportunità di lavoro, di difficoltà nell'inserimento nel mondo del lavoro nei termini progettati (salari di riserva), e quindi potenzialmente in presenza della possibilità di autoproduzione. Anche in questo caso tuttavia si registra un certo recupero, sia pure di tipo salottiero, di circolo pomeridiano, di frequente nell'ambito delle signore agiate, intellettuali, come riappropriazione delle capacità manuali, del cucire, fare maglieria, se non addirittura disegnare e tagliare abiti. Un ulteriore esempio di trasformazione operativa si può rinvenire nell'abbandono della tradizionale capacità di affrontare e risolvere le necessità manutentive casalinghe, dalle pulizie, affidate alle colf, alle riparazioni di oggetti e/o dell'abitazione stessa, dalla tinteggiatura al giardinaggio, dall'adattamento di oggetti a nuove necessità, al riciclo e riuso dei oggetti non più utilizzati, in parte anche a causa della crescente complessità dei macchinari in uso, (lavatrici, impianti elettrici, mobili, ecc.), e delle restrizioni legislative a tali tipi di intervento. Per contro il far da sé ed il bricolage, esattamente corrispondente alla FLEP di non lavoro, conoscono una forte espansione, un successo senza precedenti in numerosi ambiti, dal restauro di mobili ed oggetti ad attività creative e decorative, dalle costruzioni ad elevata tecnologia alla manutenzione straordinaria, come evidenzia la numerosità di grandi centri commerciali del fai da te, del bricolage, nonché dall'ampia offerta di corsi.

La FLEP individuale di non lavoro nella sua dinamica comporta un trasferimento di molte attività da un ambito interno, familiare, ad uno esterno, di mercato ed industriale, da una dimensione privata ad una pubblica. Le cause di tali trasformazioni possono essere individuate sul lato dell'offerta e della domanda di beni e servizi, come sul lato della domanda e dell'offerta di fattori produttivi, dipendendo da alcune variabili individuali, endogene, ed altre sociali, esogene, a livello micro e macroeconomico. Sul lato dell'offerta le innovazioni che consentono esternalizzazioni, ad esempio: l'emergere di nuove possibilità progettuali e produttive, la riduzione della complessità originaria, la standardizzazione delle produzioni, l'evoluzione delle tecnologie disponibili, la riduzione delle varietà offerte, l'emergere di economie di scala e scopo, l'evoluzione delle tecniche di conservazione e della logistica, l'efficacia ed intensità della pubblicità, l'innovazione dei servizi commerciali. Sul lato della domanda le innovazioni che modificano i comportamenti, ad esempio: il livello e la distribuzione del reddito prodotto, l'espandersi del ceto medio ed impiegatizio, l'incremento occupazionale, specie femminile, il livello e la dinamica dei prezzi di beni e servizi, il modificarsi del costo opportunità soggettivo, l'evoluzione dei gusti e dalle preferenze, l'omologazione dei gusti, le mode ed imitazioni, l'evoluzione delle abitudini individuali e collettive al consumo organizzato, il livello di scolarizzazione, l'evoluzione demografica, l'età media della popolazione, la composizione familiare, l'attività dei componenti il nucleo familiare, la crescita del PIL e della ricchezza delle famiglie, la crescita dell'indebitamento familiare, il modificarsi delle propensioni al consumo e risparmio, la localizzazione geografica e di residenza (urbana o meno).

La numerosità delle variabili incidenti non consentono una individuazione certa delle tendenze prevalenti, che tuttavia appaiono fortemente contrastate in relazione ai cicli economici e demografici: da un lato una progressiva riduzione della FLEP, tale da rendere i soggetti sempre più dipendenti dal mercato per un numero crescente di bisogni fondamentali, soprattutto nelle giovani generazioni; da un altro lato un recupero

<sup>4</sup> Cfr. annuari e studi di settore di CCIAAA, Confcommercio, ISTAT. Un esempio si può trovare nelle considerazioni dell'Agenzia delle Entrate in relazione al mutamento della natura dei bar divenuti punti di ristorazione a tutti gli effetti.

di maggiori possibilità e competenze grazie alla crescente disponibilità ed accessibilità di conoscenze specifiche e strumentazioni tecniche individuali. A sostegno della spinta riduttiva della FLEP di non lavoro, accanto alle variabili già richiamate, convergono la tendenza individuale ad una espansione del tempo a disposizione (time saving) con relativo maggior costo opportunità individuale, accanto ad interessi industriali e commerciali, ma anche una crescente diffusione sociale di opulenza (reale o immaginaria) ed una azione incentivante delle politiche pubbliche. In effetti la crescita delle economie industrializzate ed il raggiungimento della piena occupazione si sono realizzate anche attraverso un processo di questo tipo, liberando interi settori produttivi da diffuse situazioni di sottooccupazione, tipicamente nel settore primario, agricoltura ed estrazioni minerarie, ma anche artigianato, che richiedevano una discreta FLEP di lavoro, ma una molto ampia FLEP di non lavoro. Per inciso occorre ricordare come le attività svolte in famiglia non rientrino nel calcolo del PIL e del PNL, ma vi rientrino quando le stesse sono acquistate sui mercati. Da ciò deriva un reciproco effetto moltiplicatore tra la FLEP individuale di non lavoro ed il PIL (e PNL): l'aumento del PIL trascina con sé ulteriori incrementi di esternalizzazione di funzioni famigliari e tale riduzione di FLEP genera un incremento di PIL e PNL, viceversa una riduzione di PIL o incremento di FLEP. A sostegno della seconda spinta, ad un ampliamento o conservazione di una elevata FLEP individuale di non lavoro, opera il sistema economico nel suo insieme, per l'inevitabile andamento ciclico complessivo, che non consente il ricorso al mercato per ogni bene e servizio a causa delle fasi critiche e depressive, delle difficoltà nel mantenere livelli occupazionali elevati, dell'instabilità e volatilità dei mercati, delle inevitabili ripercussioni economiche e sociali della globalizzazione. Il modificarsi dei criteri di distribuzione dei redditi, il precarizzarsi di quote crescenti di popolazione, le riduzioni delle politiche redistributive dei redditi, le difficoltà in molte attività lavorative o aree produttive, settori produttivi e commerciali, modificano le condizioni di benessere economico non consentendo il ricorso al mercato per ogni bene e servizio, ma anzi imponendo periodicamente una riscoperta di FLEP individuale di non lavoro.

*Elasticità ed effetto reddito e sostituzione.*

Per la FLEP individuale di non lavoro è possibile calcolare un coefficiente di elasticità al prezzo corrispondente al rapporto tra variazione percentuale della FLEP stessa, misurata in quantità di attività svolta per un certo servizio produttivo, (o per un loro insieme), e variazione percentuale del prezzo del servizio stesso, (o prezzi dell'insieme dei servizi) acquistabile in alternativa,  $\epsilon_p = (dFLEP\%)/(dp\%)$ , una misura della sensibilità della FLEP alle variazioni di prezzo. Un secondo coefficiente di elasticità si può calcolare rispetto al reddito, come rapporto tra variazione percentuale della FLEP e variazione percentuale del reddito disponibile,  $\epsilon_R = (dFLEP\%)/(dR\%)$ , una misura nel segno e valore della sensibilità della FLEP alle variazioni di reddito, sostanzialmente nella considerazione essa sia prevalentemente un bene inferiore. La FLEP individuale di non lavoro risente di un Effetto reddito ed un Effetto sostituzione<sup>5</sup> derivanti da variazioni del reddito individuale o dei prezzi delle merci (beni e servizi), concordi nel generare una spinta all'aumento o riduzione della FLEP stessa: una riduzione dei prezzi (o aumento del reddito) determina come effetto reddito una riduzione della FLEP dal momento che il maggior reddito (potere d'acquisto) conseguente viene indirizzato ad una riduzione delle prestazioni soggettive ordinarie per esaltare quelle offerte dal mercato, e determina come effetto sostituzione una riduzione della FLEP dal momento che la riduzione dei prezzi delle merci (beni e servizi) tende a farle sostituire alle prestazioni lavorative ordinarie; gli effetti reddito e sostituzione possono consentire anche un'analisi della stratificazione sociale e la relativa dinamica, il ruolo delle classi di reddito e dei criteri distributivi del prodotto nazionale. Il Saggio Marginale di Sostituzione tra FLEP di non lavoro e tempo libero,  $SMS = (FLEP/Te.Lib.)$ , è un ulteriore indice, nel suo variare, dell'influenza del ciclo di vita, delle trasformazioni dei bisogni soggettivi col trascorrere del tempo, della collocazione reddituale e lavorativa, della composizione famigliare, del welfare disponibile, della collocazione residenziale e sociale, di quella anagrafica e geografica, sulla FLEP. Per questa via è possibile calcolare il costo opportunità soggettivo del dedicarsi più o meno estesamente ai lavori casalinghi in alternativa al tempo libero. Occorre ancora osservare, per completezza, che la FLEP di non lavoro può essere ricercata anche come stile di vita anticonformista o di grande dedizione verso sé stessi, quando viene considerata portatrice di beni superiori quali una cura particolare della propria casa e della propria famiglia, una maggior garanzia di precisione e rigore nelle proprie condizioni materiali di vita, un incremento dei benefici derivanti da situazioni progettate e curate personalmente. Così come può corrispondere anche ad una compensazione soggettiva delle frustrazioni ed alienazioni derivanti dalla condizione sociale in cui si vive e

<sup>5</sup> L'effetto reddito consiste nel modificare i propri consumi divenendo più ricchi per variazioni di reddito o dei prezzi delle merci acquistate sui mercati; l'effetto sostituzione consiste nel modificare i propri consumi sostituendo le merci divenute meno (o più) care a merci i cui prezzi non si siano modificati.

dalle sue dinamiche, soprattutto dalle insoddisfazioni da lavoro e dalle contraddizioni tra aspettative di vita e realizzazioni ottenute.

Sebbene, come osservato, una precisa linea evolutiva complessiva risulti difficile da individuare, nel medio e lungo periodo si può ritenere che la tendenza prevalente sia verso l'esternalizzazione di molte funzioni famigliari, verso la progressiva riduzione delle forme di autogestione, assecondando una tendenza storica al risparmio di tempo dedicato alle attività ordinarie, verso un ampliamento del tempo libero, soprattutto nelle classi sociali intermedie, le vere protagoniste di tale esternalizzazione.

### 2.3. FLEP individuale di tempo libero.

Il tempo libero è considerato universalmente un bene superiore, si tratti di attività sportive, culturali, hobbistiche, ludiche, ecc. ma la sua qualificazione ed espansione risultano fortemente condizionate dagli andamenti economici e sociali. Ogni individuo possiede una certa FLEP di tempo libero, da intendersi come numerosità e/o varietà di interessi, la cui dimensione e le cui caratteristiche dipendono da numerosi fattori, individuabili sia sul lato dell'offerta che della domanda di beni e servizi, tra cui alcune variabili individuali, endogene, ed altre sociali, esogene, a livello micro e macroeconomico, ad esempio: la classe sociale di appartenenza, il reddito disponibile, la cultura e formazione professionale posseduta, l'attività lavorativa svolta, il grado di evoluzione raggiunto dal sistema produttivo e del tempo libero, l'offerta di servizi ed opportunità nel contesto in cui si vive ed opera, la ricchezza cumulata, l'età, il contesto e l'interazione sociale, oltre che le attitudini soggettive. Anche per tale FLEP si possono stimare una elasticità al prezzo ed al reddito, registrando quindi un Effetto sostituzione e reddito, ed ancora un Saggio Marginale di Sostituzione rispetto alla FLEP di non lavoro.

La tendenza prevalente risulta difficile da valutare per effetto di spinte contrastanti. Ad esempio in ambito culturale ed intellettuale la FLEP di tempo libero viene fortemente stimolata da un contesto sociale vivace e da un'offerta di cultura, di informazione e formazione, di dimensioni crescenti per quantità e qualità, con pubblicazioni, spettacoli, festival, mostre, letture collettive, concerti, cinema, radio e televisioni, ecc. ma anche con corsi di lettura, pittura, scrittura, studio, internet, ecc. disponibili come mai in precedenza nella storia dell'uomo. Tuttavia contestualmente si registra una forte tendenza alla riduzione dell'informazione libera e critica, al controllo delle fonti, alla omologazione culturale, alla riduzione di varietà nei contenuti, nei programmi, nei generi, alla riduzione o annullamento della capacità di ricerca e scelta critica, con una preoccupante tendenza verso il pensiero unico. La società mediatica premia, consapevolmente, la dimensione quantitativa di qualità decrescente, spettacolarizzando ogni cosa ma a danno della dimensione qualitativa e critica, riducendo le possibilità di effettivo arricchimento individuale e quindi anche di un vero ampliamento della FLEP culturale individuale; un problema ancor più grave per i giovani.

### 3. FLEP collettiva nelle istituzioni ed organizzazioni sociali.

La FLEP collettiva riferita alle diverse organizzazioni ed istituzioni sociali va intesa come rapidità nel prevedere e recepire i cambiamenti e le trasformazioni economiche e sociali in atto o in potenza. In astratto la FLEP collettiva corrisponde alla combinazione e/o sommatoria di risorse e conoscenze specifiche individuali che, sebbene distribuite casualmente nella società, sintetizzandosi generano una elevata rapidità di individuazione e focalizzazione dei problemi emergenti, quindi delle relative migliori soluzioni nel minor tempo possibile, coinvolgendo tutti i livelli presenti nelle istituzioni ed organizzazioni, da quello progettuale all'organizzativo ed infine all'operativo. La sua importanza è attestata dall'essere un elemento decisivo per l'efficienza produttiva e sociale complessiva, di tutto un sistema nazionale, nel programmare e realizzare tempestivamente gli interventi necessari. Le variabili da cui dipende sono complesse e numerose, riferibili al patrimonio di esperienze collettive, ad esempio: la crescita culturale, l'evoluzione laico-religiosa, le competenze scientifiche e tecniche, l'esperienza politico-filosofica e storica, la cumulazione di esperienze collettive, le dinamiche sociali e politiche. La FLEP collettiva contribuisce, accanto ad altri elementi, a cogliere e diffondere gli aspetti innovativi in nuce nella società, trasferendoli da un piano elitario o di nicchia ad un piano di scelta politica, produttiva ed amministrativa<sup>6</sup>, assecondando la dinamica sociale verso i cambiamenti. Nelle istituzioni ed organizzazioni sociali e collettive la FLEP, esprimendo la facilità e rapidità

---

<sup>6</sup> Alcune caratteristiche dei comportamenti collettivi di una nazione, di un popolo o di una comunità, quali la rapidità di comprensione dell'evoluzione degli stati del mondo, quindi dei necessari e conseguenti adeguamenti politici ed amministrativi, dei modelli di crescita economica, di innovazione tecnologica, di sensibilità ambientale, salutare, di diritti civili, di libertà e laicità, di pragmatismo sociale, ecc., trovano corrispondenza anche nella dimensione assunta dalla FLEP collettiva, che genera apertura mentale, disponibilità al cambiamento, capacità di comprensione ed adattamento alle nuove condizioni sociali ed economiche, in grado di condizionare la dimensione politica.

con cui esse sono in grado di rinnovarsi in funzione dei cambiamenti in atto o previsti nella società, nel sistema produttivo, nelle relazioni internazionali, rappresenta un capitale conoscitivo specifico che in molte circostanze risulta determinante per l'avanzamento o l'arretramento della società stessa. Al contrario la scarsità di FLEP collettiva può costituire un problema rilevante, agendo come freno nell'evoluzione sociale, economica, istituzionale, come evidenziano talune realtà nazionali ed estere, sul piano dell'inerzia politica, economica, burocratica, quali freni alla crescita democratica e sociale. Il suo valore è attestato da un ampio mercato di consulenze organizzative per attività industriali, professionali, artigianali, ma anche per le pubbliche amministrazioni, le attività istituzionali e di rappresentanza, (partiti politici, associazioni di categoria e professionali, circoli sportivi, fondazioni culturali, ecc.), nonché per le attività del volontariato (terzo settore).

#### *FLEP e processi decisionali.*

Nell'analisi del comportamento decisionale nelle organizzazioni sociali, con riferimento alla realizzazione dei loro obiettivi, nel recente passato il premio Nobel H. A. Simon<sup>7</sup> ha impresso una profonda e decisiva svolta, dai forti riflessi sulle teorie economiche e manageriali. Le osservazioni sviluppate ed i contributi teorici prodotti hanno riguardato implicitamente anche la problematica della FLEP. Secondo le conclusioni (dimostrazioni) di tale autore le decisioni assunte nelle organizzazioni sociali e produttive possono garantire scelte dalla razionalità limitata, (o procedurale), e non assoluta, (o sostanziale), come la teoria economica neoclassica (convenzionale) ha sempre assunto, a causa dei contesti dinamici in cui si opera e delle prospettive socio-economiche sempre più rischiose o incerte. In particolare il comportamento massimizzante di qualsiasi soggetto, individuale o collettivo, risulta condizionato dalla complessità degli ambienti in cui agisce ed è immerso: la conoscenza dei bisogni sociali, delle necessità effettive, dei mercati, delle merci, è in generale insufficiente; l'informazione completa, necessaria per assumere decisioni razionali, (totalmente informate), risulta irrealizzabile, comunque non controllabile a priori (paradosso dell'informazione), costosa in termini di spesa e di tempo necessario alla sua acquisizione e selezione. L'intelligenza umana nelle sue possibilità e capacità di calcolo, e quindi di previsione, (anche utilizzando mega computer), è soggetta a limiti invalicabili, per cui può solo dotarsi di procedure, regole di riferimento e routine di previsione, che non possono che corrispondere nella loro qualità alle capacità dei soggetti emittenti, (impresa, apparato, gruppo), alla loro formazione, cultura, esperienza, ecc<sup>8</sup>. Ai decisori è riservata la possibilità di delimitare un ambito (ridotto) in cui poter effettuare le proprie scelte e definire i propri obiettivi, tuttavia sempre sulla base di criteri soggettivi, essenzialmente arbitrari (razionalità limitata o procedurale). La FLEP appare in questo contesto uno strumento rilevante poiché contribuisce alla riduzione dell'incertezza e del rischio nelle scelte, alla semplificazione della complessità delle prefigurazioni dei futuri stati del mondo, soprattutto attraverso l'ampliamento dell'ambito delle scelte produttive possibili, della gamma di risposte ai cambiamenti imprevedibili nei mercati. Infatti, nel definire i modelli matematici di simulazione degli scenari futuri, l'inserimento di una maggiore FLEP in uno schema iniziale di risorse disponibili e fattori produttivi attivi, relativi ai processi produttivi prescelti, e di comportamenti e processi decisionali disponibili, consente di ottenere soluzioni alternative più numerose e veriegate. In ambito decisionale e lavorativo i programmi di tipo euristico, per la loro semplicità operativa e computazionale, consentono di individuare un'ottimizzazione relativa, ed il ruolo della FLEP in essi diviene centrale. La FLEP a sua volta risulta dipendere in modo determinante dalle procedure decisionali adottate, dalla qualità delle routine, dall'efficienza nelle comunicazioni e circolazione delle informazioni interne, al netto degli errori casuali, e contrastata dagli interessi divergenti di diversi centri di potere, dall'ambizione e potere personale dei decisori, dalle resistenze e prove di forza tra le varie parti coinvolte (es. divisioni e reparti), dalle gelosie tra i diversi soggetti responsabili.

#### 3.1. La FLEP collettiva nelle imprese industriali.

Tra le diverse problematiche affrontate dalle imprese industriali ha assunto rilevanza la FLEP collettiva intesa come minimizzazione del tempo di risposta ad input esterni provenienti dai mercati e come capacità di modificare o rinnovare rapidamente le produzioni in atto ed i mercati serviti; l'elevata mortalità nazionale delle imprese trova spiegazione anche nell'insufficiente rapidità nel cogliere le trasformazioni in atto. Le

---

<sup>7</sup> H. A. Simon, (1985), Causalità, razionalità, organizzazione, Il Mulino.

<sup>8</sup> Da questo nucleo concettuale della razionalità limitata o procedurale discende che i soggetti sociali ed economici non sono in grado di realizzare le condizioni di massimizzazione dei loro obiettivi o profitti, neppure di definire e raggiungere un obiettivo con assoluta precisione e certezza, come sostiene la teoria neoclassica, (della razionalità assoluta o sostanziale), ma piuttosto semplicemente di definire la scelta di obiettivi miranti al raggiungimento di risultati soddisfacenti, compresi i relativi processi produttivi.

perturbazioni e mutazioni sui mercati assumono diverse conformazioni, determinando variazioni nelle quantità da produrre, in funzione dei cambiamenti quantitativi nelle domande, variazioni nella gamma di prodotti offerti e nelle alternative produttive, ampliamenti negli sbocchi commerciali, variazioni nelle qualità dei prodotti, quali conseguenze di nuovi livelli di competizione, variazioni nelle caratteristiche dei beni e servizi, in funzione di maggiori richieste di personalizzazioni e customerizzazioni, variazioni nelle segmentazioni dei mercati serviti, richiedenti nuove differenziazioni dei prodotti offerti, variazioni nelle caratteristiche originarie delle imprese, in funzione di eventuali riconversioni industriali per mutazioni irreversibili nei mercati di sbocco. La FLEP collettiva nell'impresa si può considerare dipendere da numerosi aspetti interni, produttivi ed organizzativi, ed esterni, mercati e contesti, di cui i principali sono sintetizzabili nel modo seguente: la dimensione e la funzione di produzione, le strategie prescelte, i mercati di fornitura dei fattori produttivi, le caratteristiche delle merci prodotte, i mercati di sbocco nazionali ed esteri, il loro grado di concorrenzialità, l'elasticità e variabilità delle domande, le localizzazioni geografiche e le logistiche, le dotazioni infrastrutturali nazionali, l'efficienza complessiva del sistema nazionale, i cicli internazionali dei prodotti, i settori produttivi di appartenenza, le innovazioni, le politiche industriali, le attività di ricerca.

Ciò che impone una crescente FLEP alle imprese sono i nuovi livelli di competizione e le nuove divisioni mondiali del lavoro che, attraverso una redistribuzione dei luoghi produttivi, dei cicli dei prodotti, delle tecnologie utilizzate e l'emergere di nuovi importanti competitori, richiedono continui incrementi di efficienza produttiva, sia quantitativa che qualitativa, e con essa anche di dinamica aziendale, sottoposta a continui stress e cambiamenti radicali nel corso del tempo. La FLEP nelle imprese industriali tende così a divenire una caratteristica strutturale determinata dall'equilibrio di due contestuali spinte: da un lato il progressivo passaggio a produzioni richiedenti una intensa innovazione produttiva e commerciale, implicanti perciò un ampio spettro di FLEP direttamente correlata alla varietà produttiva ed al suo tasso di innovazione; da un altro lato due diverse necessità, sia di omologazione dei prodotti e standardizzazione dei processi produttivi, sia di maggior contenuto scientifico e tecnologico nei prodotti e processi produttivi molto focalizzati, richiedenti un ridotto spettro di FLEP. L'effetto complessivo che ne deriva, sulla base delle informazioni ricavabili dalle osservazioni e dai contatti gestiti dalle associazioni di categoria e di rappresentanza, risulta essere quello di una diffusa ricerca di incremento di FLEP, come elemento caratterizzante, tra gli altri, le tendenze evolutive più recenti nelle imprese industriali.

*Un contributo conoscitivo storico ed attuale.*

All'analisi della FLEP hanno contribuito indirettamente ricerche storiche sulla variabilità di lungo periodo della domanda presente sui mercati nazionali ed internazionali, le cui cause sono state individuate inizialmente in una relativa saturazione delle domande interne con necessarie aperture su quelle mondiali a maggior concorrenza, quali conseguenze di fasi economiche prima di forte crescita industriale e commerciale poi di rallentamento, che hanno richiesto una maggior differenziazione ed innovazione dei prodotti e modelli ed una maggior efficienza industriale. In Italia tale problematica si è evidenziata a partire dagli anni '70 del secolo scorso<sup>9</sup>, quando la domanda in molti mercati registrò notevoli oscillazioni che, non immediatamente superate, dettero origine ad attese di variabilità permanente. Da allora il dibattito ha alimentato ed ancora alimenta numerose osservazioni tra cui quelle sulle dinamiche delle imprese in relazione alle loro dimensioni, ed in particolare la considerazione che quelle di minori dimensioni, in molti settori produttivi, sembrerebbero evidenziare una maggior dinamica adattiva e migliori risultati economici, così da consentire la teorizzazione che fosse in atto un cambiamento da un'organizzazione industriale rigida, caratterizzata da produzioni standardizzate di massa, in cui dominavano le grandi imprese, ad un'organizzazione flessibile e rapidamente adattabile ai cambiamenti, caratterizzata da produzioni molto differenziate e rinnovate, in cui prevalevano, e sempre più sarebbero prevalse, le piccole e medie dimensioni aziendali, quali variabili fondamentali di successo. Corollario di estrema rilevanza, nel caso italiano anche le medie e piccole imprese risultavano in grado di impiegare e mantenere elevato il livello tecnologico e quindi corrispondere ad un modello organizzativo definito ed ancora definibile di specializzazione flessibile. Più di recente la globalizzazione, incrementando il livello di rischio e di incertezza sui mercati nazionali e mondiali, ha riproposto il dibattito sulle strategie di crescita delle imprese, sulle loro potenzialità e fragilità, specie finanziarie; tra le varie terapie adottate si può segnalare quella della riduzione delle loro dimensioni attraverso o un processo di outsourcing o il loro smembramento in unità locali minori, anche denominate quasi-imprese. In tali unità produttive, dotate di ampia autonomia produttiva, si ritiene si possa realizzare una elevata FLEP collettiva riguardante la capacità e rapidità di risposta a variazioni di breve periodo nelle quantità e qualità domandate, ma anche una maggior autonomia finanziaria, strategica e commerciale.

---

<sup>9</sup> B. Contini, (1984), Dimensioni d'impresa, divisione del lavoro e ampiezza del mercato, Moneta e credito n. 148.

### *Variazioni produttive quantitative e qualitative.*

L'analisi della FLEP, come aspetto specifico dell'impresa industriale, nella letteratura economica ha tuttavia conosciuto un modesto sviluppo teorico, quanto piuttosto empirico<sup>10</sup>, collocandosi nell'ambito delle strategie per le imprese ed assumendo rilievo nella letteratura ingegneristica ed organizzativa, dove viene considerata una importante variabile strumentale, sebbene subordinata alla collocazione settoriale delle imprese ed alle dimensioni minime degli impianti utilizzabili. Riducendo la FLEP collettiva nelle imprese alla capacità di modificare tempestivamente le quantità e qualità dei prodotti e delle produzioni, si può ritenere che le variazioni di breve periodo, rappresentabili con movimenti sulle curve di domanda, e di medio periodo, con movimenti delle curve di domanda, possono essere affrontate dall'impresa attraverso più modalità operative: con il ricorso a variazioni nelle scorte di merce finita, con l'esternalizzazione di parte delle proprie funzioni produttive, con l'introduzione di maggiore flessibilità del personale impiegato, con maggiore flessibilità degli impianti produttivi ed infine combinando le varie possibilità.

Le scorte di flessibilità presentano costi per immobilizzazione di capitale e rischi legati a vendite successive, in contesti di concorrenza innovativa, i cui oneri finanziari hanno indotto una loro progressiva riduzione, a partire dagli '80 del secolo scorso, verso un livello desiderato minimo compatibile con i tempi logistici della distribuzione e del mercato<sup>11</sup>. L'esternalizzazione di parte delle proprie produzioni, presso fornitori esterni o l'acquisto di semilavorati presso altre imprese, consente riduzioni di costi rispetto all'ampliamento dei propri impianti, potendovi ricorrere solo nei momenti con forti incrementi e picchi di domanda, ma presenta costi di insicurezza e dipendenza esterna spesso rilevanti. La terza possibilità, flessibilità del fattore lavoro, risulta sempre più utilizzata, per quanto impropriamente, generando un trasferimento del rischio imprenditoriale, derivante dalla variabilità del proprio mercato e dalla insufficiente capacità imprenditoriale previsionale, sul lavoro occupato, reso instabile o transitorio senza limiti, e senza peraltro renderlo partecipe, attraverso una maggior remunerazione, dei profitti derivanti come risultato proprio della FLEP utilizzata. In specifico queste deformazioni dei rapporti hanno arrecato danno al sistema economico inducendo una rinuncia alla ricerca di FLEP nell'organizzazione produttiva e negli impianti. La strategia fondamentale e specifica per la FLEP nell'impresa è stata negli anni passati, e dovrebbe essere tuttora, l'adozione progressiva di automazione flessibile e delle più recenti soluzioni telematiche, (ICT), in sostituzione dell'automazione rigida e dei sistemi informatici tradizionali. Tale strategia nell'impresa ha riguardato e riguarda la generalità delle forme e situazioni produttive: cicli produttivi per merce unica, per più merci omogenee, per merci congiunte o di scopo, per merci differenziate e di varietà, per merci integrate verticalmente ed orizzontalmente, ecc., comprendendo le relative economie di scala, di integrazione, di congiunzione, di varietà, di scopo, di localizzazione, ecc. L'automazione flessibile e la telematica hanno permesso e permettono di realizzare macchinari ed impianti produttivi, attrezzature per progettazione, amministrazione e logistica, in grado di svolgere una gamma molto ampia di lavorazioni ed operazioni produttive sia su merci omogenee, creandone variazioni e differenziazioni, sia su diversi prodotti disomogenei. Soprattutto sono state adattate a dimensioni aziendali e scale produttive di sempre minori dimensioni, diffondendosi ampiamente e creando un processo di rielaborazione continua verso un loro affinamento e miglioramento che ha generato nuove economie di scala produttiva e, con un processo cumulativo, una diffusione di FLEP nell'intero sistema economico<sup>12</sup>. Le forme più note di FLEP dei sistemi di automazione e di integrazione telematica nei processi produttivi sono catalogate in letteratura in quattro diverse modalità: di prodotto, (ad inserimento random), quando offrono agli impianti, alle attrezzature ed alla tecnologia la possibilità di effettuare diverse lavorazioni su diversi prodotti, con rapidità di adattamento (a costi contenuti), tale da consentire l'introduzione di nuove lavorazioni impreviste rispetto a quelle programmate; di processo, (di adattabilità), quando gli impianti, le attrezzature e le tecnologie possono essere modificate o adattate rapidamente, ed a costi minimi, consentendo di variare la progettazione dei prodotti e le loro specificità merceologiche; di programma, (di sensibilità), quando gli impianti, le attrezzature e le tecnologie possono essere corrette e modificate, e soprattutto messe in grado di autocorreggersi rapidamente ed a costi minimi nei casi di decisione di variazioni dei livelli qualitativi delle produzioni, delle tolleranze di lavorazione, delle condizioni commerciali, rappresentando la caratteristica più rilevante, sebbene di difficile realizzazione, richiedendo una sofisticata regolazione delle operazioni produttive e sistemi permanenti di controllo automatico in tempo reale; di riutilizzo, (di riutilizzabilità), quando gli impianti, le attrezzature e le tecnologie possono essere utilizzate in altre lavorazioni, altri processi produttivi e prodotti, diversi da quelle

<sup>10</sup> La FLEP appare raramente come tale negli indici degli argomenti, dei nomi, delle bibliografie dei testi ad uso didattico e marginalmente nelle enciclopedie di economia.

<sup>11</sup> Cfr. Mediobanca, (2010), Ricerche ed analisi dei dati cumulativi sulle società italiane, Ufficio studi. Varie annate.

<sup>12</sup> A. Del Monte, (1998), Manuale di organizzazione e politica industriale, UTET.

per cui sono state inizialmente create, con riguardo soprattutto ad apparecchiature di rilevante costo di realizzazione, ad esempio la robotistica.

#### *Alcune tendenze in atto.*

L'automazione e la telematica, come fonte di FLEP, in virtù dell'ampia diffusione registrata in pressoché tutti gli ambiti produttivi, costituiscono un attivo filone di studi e ricerche rivolto a diffonderne ulteriormente l'uso attraverso: l'aumento di affidabilità, l'incremento di rapidità nell'adattamento ad innovazioni e modificazioni delle produzioni e processi produttivi; l'ampliamento dello spettro di possibilità di utilizzo e destinazione, l'aumento della flessibilità progettuale pre e post produttive, (CAD, CAE, CAM, FMS, AGV, CAST, CIM, MIS, DSS, ecc.); l'incremento della flessibilità nelle qualità realizzate e la loro costanza nelle produzioni programmate; l'incremento complessivo delle possibilità creative dell'impresa in tutte le fasi, progettuale, produttiva, commerciale, amministrativa. Una estensione dei modelli organizzativi ad elevata FLEP può essere rinvenuta anche nelle dimensioni multiplan delle imprese dotate di diversi impianti o stabilimenti, nella stessa nazione o nel mondo, in grado di rispondere a variazioni locali di mercato e di realizzare diversificazioni e differenziazioni corrispondenti alle richieste dei diversi mercati in cui l'impresa opera. La multilocalizzazione risulta essere una strategia utilizzata soprattutto dalle grandi imprese, ma sempre più dalle medie e piccole, al crescere della dimensione degli impianti, orientata da due criteri fondamentali: incremento del numero degli impianti di minori dimensioni; loro localizzazione ottimizzante (soddisfacente)<sup>13</sup>. Dalla prima strategia emerge la convenienza allo scambio tra rinuncia alle economie di scala, legate ad impianti di maggior dimensioni, e FLEP recuperata con le maggiori possibilità di variazioni produttive, spesso accompagnate anche da riduzioni di costi per superaddittività, (minori costi di più impianti minori in sostituzione di uno solo maggiore), e per espansione tecnologicamente diversificata<sup>14</sup>; dalla seconda la convenienza alla localizzazione degli impianti in funzione delle necessità logistiche, e sempre più pragmaticamente dei vantaggi locali quali i regimi fiscali, i mercati del lavoro e delle materie prime, il tessuto produttivo e civile, ecc.

#### *La FLEP nei distretti produttivi.*

Per l'importanza che assumono nell'economia nazionale sono necessarie alcune brevi osservazioni sulle imprese localizzate nei Distretti produttivi<sup>15</sup>. Si tratta perlopiù di micro e piccole imprese, in grado di produrre singole parti o singole lavorazioni per beni assemblati da altre imprese, che hanno trovato nell'automazione flessibile e nella telematica uno strumento efficace per uno sviluppo competitivo ed una rapida reazione alla variabilità del mercato. L'osservazione delle difficoltà, anche recenti, incontrate dai Distretti nel loro insieme oscura l'efficacia della FLEP realizzata, evidenziandone il limite d'esser utilizzabile piuttosto nella regolazione quantitativa della produzione e meno nelle variazioni qualitative, quali le differenziazioni, la ricerca di nuovi prodotti, la diversificazione produttiva, anche a causa delle modeste risorse finanziarie individuali e delle difficoltà di coordinamento collettivo su progetti innovativi. Tuttavia occorre segnalare come alcune simulazioni delle dinamiche interne hanno consentito di sostenere che un sistema diffuso di imprese autonome, in grado di condividere un comune progetto di interazione telematica, potrebbe realizzare specifiche economie di scala, simili a quelle delle maggiori imprese, e soprattutto potrebbe adottare soluzioni tecnologiche, informatiche e conoscitive sufficienti ad accorciare i tempi di reazione nelle scelte, riconfigurandosi rapidamente ai mutamenti del contesto economico<sup>16</sup>. La rete sembra rappresentare, in una certa prospettiva e per certi settori, un nuovo modello ideale di organizzazione per le piccole imprese e per le attività individuali, purché ed in quanto sistema aperto a scambi e relazioni al proprio interno e verso l'esterno, quindi dotata di una potenziale elevata FLEP in tutte le direzioni<sup>17</sup>. In sostanza per la sopravvivenza delle piccole imprese occorre un impegno particolare, straordinario verso una maggior FLEP, fino a caratterizzarla come routine necessaria per la riduzione dei rischi derivanti dalla variabilità e dinamica dei mercati globali.

#### *Variazioni produttive qualitative. Differenziazione e diversificazione.*

Le variazioni qualitative nella produzione, comprendendo anche le variazioni nella gamma produttiva, corrispondono alla capacità di fronteggiare rapidamente variazioni nei contenuti della domanda e nelle

---

<sup>13</sup> Cfr. A.A. Kuehn e M.J.Hamurger, (1963), A Heuristic Program for Locating Warehouse, Management Science, n.9 in H. A. Simon, Op. cit.

<sup>14</sup> M. Grillo e F. Silva, (1989), Impresa, concorrenza e organizzazione, La Nuova Italia Scientifica.

<sup>15</sup> A. Marshall per primo evidenzia come i processi produttivi separabili in fasi distinte possano originare fenomeni di disintegrazione, cioè produzione di singole fasi in diversi stabilimenti o in imprese separate, con successiva integrazione dei semilavorati e dei prodotti ottenuti singolarmente, soprattutto in condizioni territoriali di vicinanza e facile accesso.

<sup>16</sup> Cfr. Tecnoteca.it Sito cit.

<sup>17</sup> F. Butera, (2000), Il castello e la rete, Franco Angeli.

caratteristiche dei beni domandati, ma anche variazioni nella presenza operativa su diversi segmenti di mercato, sia nel breve periodo che nel medio periodo; ciò implica creatività e rapidità nell'innovare i prodotti, nel differenziarli qualitativamente, nell'adattare i processi produttivi, includendovi anche le strategie più aggressive quali il *damaging quality*<sup>18</sup>, sempre più utilizzata dalle economie industriali emergenti. Tale FLEP richiede una capacità progettuale incentrata sulla customizzazione e personalizzazione delle produzioni in grado di adattarsi alle esigenze del singolo cliente o gruppi di clienti, pur mantenendo omogeneità nella progettazione e standardizzazione dei processi. Un semplice esempio di tale tipo di FLEP si ha nel modello organizzativo a calice che, utilizzando materie prime e semilavorati il più possibile comuni alla base del processo produttivo, personalizza, attraverso una gestione informatica molto avanzata, i prodotti nelle ultime fasi di lavoro, offrendone una gamma molto ampia. Altre strategie, in ambito più commerciale e logistico, si rifanno a modelli organizzativi che implicano una FLEP qualitativa e di gamma basata sulla velocità con cui l'informazione interna viene elaborata e pianificata dalla funzione commerciale e trasmessa alle unità produttive, richiedendo quindi un rapido sistema informativo interno ed impianti produttivi flessibili in base alla variabilità della domanda, alle differenziazioni previste e proposte, ai cambiamenti imprevisti, al mix di merci, con relative variazioni, richiesto dai punti vendita nel corso del tempo ed alla frequenza delle consegne sul mercato.

La FLEP risulta anche un supporto significativo per le strategie di differenziazione e soprattutto di diversificazione produttiva adottate dalle imprese allo scopo di frazionare su diversi mercati il rischio complessivo della loro gestione, o quando esse determinino in via predittiva rendimenti futuri attesi calanti per le produzioni in atto ed individuino alternative di profitto maggiori differenziando la produzione o indirizzandosi verso una diversificazione in settori produttivi con maggiori profitti attesi attualizzati. L'introduzione di maggior FLEP in tali strategie, pur richiedendo investimenti aggiuntivi di risorse finanziarie per nuove sperimentazioni e nuovi apprendimenti, consente una parziale utilizzabilità delle risorse conoscitive cumulate nelle produzioni, nelle gestioni ed esperienze precedenti<sup>19</sup>. Particolari benefici di una elevata dotazione di FLEP si possono ricondurre anche ai vantaggi da prima mossa per l'impresa che per prima propone un nuovo prodotto o una sua differenziazione di successo e riesce ad ampliare la propria quota di mercato, generando attraverso la FLEP nuove barriere alla concorrenza<sup>20</sup>. Nelle grandi dimensioni produttive, una elevata FLEP ha generato in passato e genera ancora vantaggi da prima mossa osservabili nella rapidità con cui alcune grandi imprese hanno conquistato un mercato, godendo anche delle possibilità di influenzare le tecnologie precedentemente esistenti o di imporle di proprie (nuove), riuscendo a condizionare gli standard in uso e quindi i prodotti che ne derivano.

#### *Nuovi sviluppi conoscitivi.*

La complessità delle gestioni ampiamente basate sulla FLEP trova suggerimenti in una cospicua produzione di indicazioni operative derivate dalla ricerca di frontiera sulle idoneità di alternative organizzative aziendali. Ad esempio le imprese vengono analizzate quali sistemi neurali di fabbrica, con reti di nodi pensanti individuabili nelle unità produttive in grado di decidere autonomamente tempi e modalità di produzione, di superare anomalie e variabili casuali, di decidere su imprevisti, rimanendo in dialogo costante tra loro e programmando strategie comportamentali ed obiettivi comuni. Una seconda linea di ricerca riguarda il passaggio dalle tradizionali organizzazioni per funzioni, con catena di comando e trasmissione di informazioni di tipo verticale, ad organizzazioni pragmaticamente basate sui processi produttivi e sul raggiungimento di specifici obiettivi, caratterizzate da gruppi di lavoro multidisciplinari composti dinamicamente a seconda delle variabili esigenze di mercato e tali da offrire il massimo livello di FLEP funzionale e produttiva. Alcune altre caratteristiche delle organizzazioni ad elevata FLEP qualitativa, di impianti e di lavoro, possono essere sintetizzate nel modo seguente: strutture interne modulari rapidamente ridisegnabili per fronteggiare nuovi progetti e produzioni; ampio utilizzo delle ICT per coordinare le unità produttive; strutturazione per competenze di lavoro e progettazione; gerarchie interne notevolmente orizzontali, a bassa definizione di ruoli e compiti; focalizzazione dei processi produttivi sulle attività fondamentali con centralità dei processi di comunicazione e gestione della conoscenza; doppia supply chain

<sup>18</sup> *Damaging quality* o *Crimping* si ha quando il produttore realizza una o più versioni peggiori di una merce per rispondere a target di domanda che altrimenti non si manifesterebbero. Cfr. D. Begg, S. Ficher, R. Dornbusch, (2009), *Economia*, McGraw-Hill.

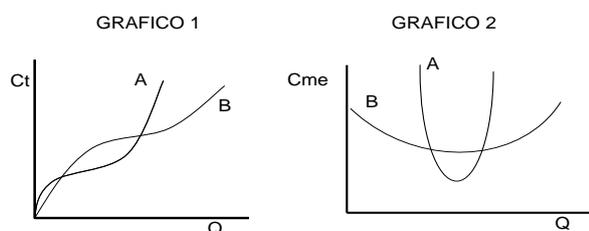
<sup>19</sup> G. Volpato, (2008), *Concorrenza Imprese Strategie*, Il Mulino.

<sup>20</sup> H. von Stackelberg, (1934), *Marketform und Gleichgewicht*, Springer Verlag ed D. Besanko, D. Dranove, M. Shanley, (2001), *Economia dell'industria e strategie d'impresa*, UTET.

basata da un lato sulla pianificazione sequenziale, volta a minimizzare i costi, e da un altro lato sulla pianificazione integrata, volta ad incrementare la versatilità e ridurre i tempi di risposta al mercato <sup>21</sup>.

*Una rappresentazione grafica della FLEP attraverso i costi.*

La FLEP produttiva implica costi aggiuntivi relativi al mantenimento di risorse umane e materiali pronte a tale uso o all'entrata in nuovi settori, (costi di ricerca tecnologica, di appropriazione di conoscenze produttive specifiche, di informazione commerciale), oltre a costi derivanti dai rischi di nuovi imprevedibili sviluppi tecnologici e di cambiamenti dei gusti negli acquirenti, che vanificherebbero le scelte adottate. La FLEP, accanto ai costi fissi derivanti dal disporre di impianti con maggior flessibilità, implica anche costi variabili specifici, tipo costi di ricerca e di cambiamento (switching costs)<sup>22</sup>, misurabili nel tempo e nello sforzo necessari per gli adeguamenti organizzativi dei fattori produttivi, delle produzioni e dei fornitori, cui si può essere legati da rapporti di progettazione comune, da integrazione produttiva specifica, da compatibilità tecnologica, ed a cui si richiede una FLEP analoga o correlata per poter realizzare la propria. Sebbene la consapevolezza del valore della FLEP nell'impresa fosse già presente nei primi economisti classici, un approccio teorico formale compiuto si può far risalire a G. J. Stigler <sup>23</sup>, la cui analisi mantiene tuttora la sua forza esplicativa. Utilizzando il semplice modello dei costi unitari, medi e marginali l'autore individua nella collocazione delle curve stesse e nel loro andamento la presenza di FLEP, inserita quindi come costo specifico nella funzione di produzione dell'impresa. Il modello riguarda tutte le modalità di realizzazione della FLEP, sia la fase produttiva in senso stretto, sia la gestione strategica delle scorte, sia la fase commerciale, ecc. Nel Grafico 1 del costo totale le curve con maggior FLEP, curva B, si collocano ad un livello superiore ma con un profilo più appiattito, mentre le relative curve dei costi unitari, ad U, assumono una maggiore ampiezza, Grafico 2, curva B, collocandosi ad un più elevato livello nel piano cartesiano ed un più elevato costo medio minimo. La FLEP riduce i costi di variazioni produttive ma eleva quelli produttivi statici: le minori pendenze (minor ripidità) dei due rami della curva B ad U, rispetto ai due rami della curva A ad U, corrispondono a variazioni produttive maggiori e minori variazioni dei costi, mentre i maggiori costi complessivi della FLEP si evidenziano nel posizionamento più elevato delle curve A (punto minimo a livello superiore). Ovviamente ciò che assume rilevanza nella scelta di quanta FLEP introdurre è la convenienza economica tra impianti alternativi di "medesime dimensioni produttive", scelta da effettuarsi in presenza di identico livello di rischio e/o incertezza circa l'andamento e le variazioni della domanda futura.



### 3.1.1. La FLEP collettiva in altri settori produttivi.

Nel settore agricolo la FLEP collettiva richiesta e disponibile alle imprese ed agli addetti rimane elevata essendo i capitali impiegati, terra, macchinari, sementi, ausili chimici, ecc. sempre più flessibili nel loro impiego. Una continua rivoluzione verde ha consentito l'ampliamento delle possibilità di utilizzare di tutti i terreni, sostanzialmente senza vincoli di fertilità, di effettuare scelte colturali sempre più ampie, utilizzando tecniche di fertilizzazione chimica, di coltivazioni in serre, di irrigazione capillare, ecc. di introdurre mezzi meccanici di crescente versatilità e potenza impiegata, di ricorrere a sementi che la ricerca genetica ed agronomica hanno selezionato in termini di maggior produzione e resistenza, di adottare fertilizzanti ed ausili chimici di maggior efficienza e spettro di intervento, sebbene tutto al lordo delle conseguenze ambientali e

<sup>21</sup> F. Maimone, (2007), Dalla rete al silos. Modelli e strumenti per comunicare e gestire la conoscenza nelle organizzazioni flessibili, Franco Angeli. Un esempio di applicazione doppia supply chain si ha nel gruppo Benetton.

<sup>22</sup> Cfr. L. Cabral, (2002), Economia industriale, Carocci. Normalmente gli switching costs definiscono i costi a carico dei compratori quando decidono di variare o integrare beni vincolati a prodotti con particolarità specifiche o esclusive, con altri dalle diverse specifiche o esclusive (o in ambito finanziario quando si modifica la combinazione di portafoglio).

<sup>23</sup> G. J. Stigler, (1939), Production and Distribution in the Short Run, Journal of Political Economy, Vol. 47, n. 3.

salutari ancora da valutare nei loro effetti di lungo periodo. Le ricadute di tale accresciuta FLEP si osservano in una migliore qualità, nella diffusione di miglioramento genetico ed estetico, sebbene non sempre nel gusto, nella distribuzione temporale delle produzioni, con relativa estensione delle stagioni di raccolta ed offerta di prodotto fresco. A tali tendenze si affianca la diffusione di indirizzi produttivi biologici e biodinamici, la tutela di produzioni locali e nicchie qualitative, con relativi marchi e riconoscimenti. Ad un accrescimento della FLEP corrispondono tuttavia controtendenze omologanti, rivolte ad un impoverimento dei cultivar, delle varietà produttive e delle loro caratteristiche qualitative, che riducono l'ambito delle scelte aziendali, ed a cui si sommano ulteriori riduzioni causate dalla progressiva espansione delle monoculture locali, legate allo sviluppo di alcuni settori alimentari prevalenti, (allevamenti, vino, ortaggi, frutta, ecc.) e della riduzione o scomparsa di molte varietà storiche e tradizionali.

Nei settori professionali, commerciali ed artigianali, nonché nel credito ed assicurazione, nel mondo finanziario, la FLEP collettiva è intervenuta ed interviene in ambito produttivo ed organizzativo, corrispondendo alla necessità di estendere le competenze disponibili, ottimizzare le funzioni, reagire tempestivamente alle richieste innovative emergenti, in relazione alle crescenti dinamiche e dimensioni delle domande di mercato, alle maggiori competizioni e complessità richieste da nuove problematiche, procedure e regole produttive. Anche in questi settori le tecnologie ICT hanno contribuito a migliorare la FLEP in termini di rapidità delle prestazioni produttive, professionali, progettuali o consultive.

### 3.2. FLEP collettiva nella Pubblica amministrazione e nella politica.

La FLEP collettiva nella Pubblica amministrazione, in senso lato, riguarda la capacità di reazione, di adattamento e risposta operativa dell'apparato pubblico al variare delle necessità strutturali ed infrastrutturali nella società, nonché della domanda qualitativa e quantitativa di servizi fondamentali. La FLEP collettiva nella politica corrisponde alla tempestività delle scelte politiche, economiche e normative, rispetto sia alle necessità congiunturali e programmatiche emergenti, sia e soprattutto alle evoluzioni e cambiamenti sociali. Si tratta di una risorsa necessaria, troppo spesso insufficiente, in tutte le attività istituzionali ed i comparti produttivi pubblici, da realizzare in termini di efficienza ed efficacia delle attività erogate ed i cui riflessi si hanno nelle riduzioni o negli incrementi dei costi produttivi e soprattutto sociali, dell'intero sistema economico e nazionale, tali da incidere anche nei rapporti di scambio con le restanti nazioni e sistemi produttivi. Tale FLEP riguarda in particolare l'attività normativa e regolativa, nella sua produzione e semplificazione, l'adeguamento continuo ai cambiamenti sociali, partecipativi, territoriali, produttivi e merceologici, nevralgici nella crescita economica e sociale, nonché la realizzazione dei beni pubblici necessari o fondamentali. Attività quindi del tipo: amministrazione della giustizia, tutela e sicurezza dei cittadini, protezione territoriale ed ambientale, gestione dei servizi sanitari, erogazione di attività educativa, diffusione e qualificazione dell'informazione, relazioni internazionali, sostegno alla ricerca ed alle strategie innovative, ecc. Aldilà delle crescenti specifiche problematiche di inadeguatezza, immobilismo, inefficienza, corruzione e manipolazione, l'erogazione di tali servizi richiede una tempistica e tempestività tali da sostenere il ciclo macroeconomico virtuoso, riducendo o eliminando costosi ritardi ed inadeguatezza nelle politiche fiscali, in particolare nella spesa pubblica per infrastrutture produttive e sociali. Le cause delle molte rigidità operative della macchina pubblica, politica ed amministrativa, sono storiche e culturali, radicate nei comportamenti collettivi, di cui se ne possono ricordare solamente alcune: l'insufficiente autonomia e responsabilità assegnata alla burocrazia amministrativa, la sua elefantiasi con tradizionale organizzazione piramidale, rigida e disincentivante, la transitorietà della funzione direttiva politica, il condizionamento ideologico all'azione innovatrice, tutti aspetti che contribuiscono ad una riduzione della FLEP. Ma ancor più in dettaglio si osserva come la FLEP sia ridotta dall'operare di una classica asimmetria informativa bilaterale, tra funzionari pubblici e rappresentanti politici, utilizzata da un lato, i funzionari pubblici, allo scopo di evitare maggiori impegni e sforzi operativi, da un altro lato, i politici, per escludere influenze e poteri alternativi e stabili. Molte analisi delle burocrazie pubbliche evidenziano come la stabilità dei relativi vertici dirigenziali faccia assumere obiettivi di conservazione ed interessi personali anche divergenti da quelli richiesti a livello politico, amministrativo e sociale, spesso attraverso la creazione di strutture decisionali informali ma consistenti, al punto di operare (o non operare) fino ai limiti dell'illegalità praticabile<sup>24</sup>. Nello stesso tempo il potere politico diffida del potere burocratico, creando per questo gruppi di consulenti esterni, scavalcando ed entrando in conflitto con la struttura interna, così come utilizza in modo sempre più spregiudicato le concessioni relative a situazioni di emergenza o di eccezionalità, mortificando le procedure obbligatorie di garanzia e trasparenza. L'esito dei comportamenti inadeguati risulta quello della

---

<sup>24</sup> N. Luhmann, (1964), *Funktion and folgen formaler organisation*, Berlino.

sottoutilizzazione delle risorse disponibili, di allontanamento di ogni forma di FLEP, rimettendo le scelte politiche, amministrative e burocratiche al sistema di potere nel suo complesso, dei gruppi di pressione e sponsor esterni, che allo scopo di ottenere vantaggi soggettivi non esitano ad esprimere veti incrociati, a bloccare progetti innovativi preferendo godere delle possibilità e vantaggi immediati, garantiti al potere, talvolta con la complicità delle forze di opposizione e di cambiamento<sup>25</sup>. Infine l'obiettivo della conservazione del potere acquisito, o della propria conferma nella funzione burocratica, o della propria rielezione e progressione, scoraggia politiche impegnative, non sempre riconosciute dai cittadini destinatari, rivolte all'incremento di efficienza ed efficacia dell'azione pubblica, inclusa una maggiore FLEP.

#### 4. Conclusioni.

Le note precedenti non hanno dimostrato incontrovertibilmente nulla, tuttavia hanno proposto una riflessione ed hanno posto all'attenzione un aspetto delle società attuali che diviene sempre più rilevante. Le FLEP individuale e collettiva, secondo le definizioni utilizzate, nella loro essenza si possono ritenere comportamenti strategici rivolti in più direzioni, dall'ampliamento delle proprie capacità professionali, per un maggior successo lavorativo, alla riduzione del ricorso al mercato, per un contenimento delle spese, dalla riduzione dei rischi e dell'incertezze legate ai futuri stati del mondo, al miglioramento delle prestazioni erogate ai cittadini. La FLEP nelle istituzioni ed organizzazioni sociali corrisponde piuttosto alla capacità di rispondere alla sempre più pressante necessità di elaborazioni rapide ed originali, di cambiamento dinamico ed adattamento rapido a nuovi stati del mondo, di scelte operative ed organizzative in grado di indirizzare le numerose potenzialità disponibili nelle società, partendo dai sistemi scolastici e formativi, su nuovi obiettivi strategici, comprendendovi la capacità di prevenire le domande future, anche attraverso una maggior attitudine alla FLEP. Tali FLEP dipendono da numerose variabili e si caratterizzano per tendenze contestualmente disomogenee, verso l'aumento e la riduzione della loro domanda, come si è cercato di evidenziare, con esiti complessivi di difficile cristallizzazione, anche per la loro variabilità nel tempo. Naturalmente non si può ritenere a priori che la FLEP possa ampliare con certezza le possibilità professionali o sia sempre agibile ed utile fuori dallo specifico campo lavorativo, così come non si può ritenere possa ridurre sicuramente il rischio e l'incertezza complessivi affrontati da una persona o da una impresa; ma tendenzialmente sì. E' l'aumento del numero di alternative disponibili e la rapidità con cui esse possono essere individuate e perseguite, che crea maggiori possibilità di successo, specie quando si tratta di alternative relative ad attività o mercati indipendenti tra loro e con distribuzione omogenea dei premi e dei rischi. Si è anche osservato, per completezza, che la FLEP diviene un aspetto necessario per gli individui e le imprese sottoposte a stress competitivi o con prospettive in atto negative, come importante leva per un recupero di efficienza per le risorse umane e per le imprese stesse, attraverso un arricchimento delle capacità e possibilità manuali ed intellettuali e l'ampliamento dei possibili sbocchi produttivi. In molte situazioni di difficoltà occupazionali e di crisi aziendali congiunturali, l'assenza di FLEP ha contribuito a determinare il perdurare di situazioni di sottoutilizzazione degli impianti e di sottooccupazione, talvolta fino la cessazione delle attività in quelle imprese che non hanno potuto o saputo dotarsi di sufficiente FLEP, e quindi prevenire o reagire tempestivamente al calo di ordinativi, ai cambiamenti nei gusti degli acquirenti, alle nuove forme di competizione. In molte circostanze è apparso evidente, dalle analisi economico-contabili, come la sola assenza o scarsità di FLEP, da intendere come intervallo di tempo necessario per individuare e realizzare le necessarie variazioni produttive, siano risultate determinanti per la salvezza o la cessazione delle attività di molte imprese. Allo stesso modo è apparso come il livello di FLEP presente nelle istituzioni ed organizzazioni sociali possa condizionare fortemente il recepimento di istanze innovative, di crescita democratica, civica e culturale, generate dalla forte accelerazione nelle trasformazioni individuali e collettive imposte dalla globalizzazione. A livello globale si osserva costantemente come la consapevolezza collettiva della rapida evoluzione nei rapporti mondiali, culturali e commerciali, quindi la diffusione di FLEP individuale e collettiva, sia divenuta un elemento di selezione dei sistemi economici, di caratterizzazione della loro crescita e sviluppo o involuzione ed impoverimento, ed in essi delle imprese produttive, cui vengono richieste sempre più maggior rapidità e capacità di adattamento alla dinamica ed alle trasformazioni dei mercati, delle pubbliche amministrazioni, cui si rivolge una pressante richiesta di riorganizzazione ed innovazione dei servizi pubblici, delle infrastrutture, per la loro essenzialità nel supportare la nuova domanda di efficienza di sistema. Al limite la modernità e capacità dei sistemi economici nazionali, compresi quelli emergenti, può essere osservata e valutata anche attraverso un indice di FLEP complessiva, di sistema.

---

<sup>25</sup> G. Brosio, (1995), Introduzione all'economia dell'organizzazione, NIS Roma.

Rimane una considerazione, non sufficientemente indagata sebbene potenzialmente osservabile negli andamenti macroeconomici, circa le conseguenze complessive, di sistema economico e sociale, derivanti da una maggiore diffusione di FLEP individuale e collettiva in termini di incrementi di efficienza e di competizione virtuosa. L'osservazione delle realtà più dinamiche ed equilibrate, ma anche più sensibili alle esigenze sociali, fa ragionevolmente supporre che ne risulterebbero una crescita di efficienza e di stabilità dei sistemi produttivi e di benessere sociale, realizzati attraverso incrementi di produttività e reattività delle istituzioni ed imprese dinnanzi all'incertezza che caratterizza la fase storica attuale, alla variabilità della domanda sui mercati, alle richieste di rinnovamento nelle regole di convivenza. Risulta più difficile valutare la variazione del grado di competizione tra individui ed imprese e la qualità delle relazioni sociali, qualora si realizzasse una massima e capillare diffusione di FLEP: se si può ritenere che non si modificherebbero i rapporti relativi tra persone e tra imprese, il contesto sociale potrebbe risultare più impegnativo, tutto rivolto alla crescita delle dinamiche interne, alla competizione spinta al massimo livello. In altri termini l'ambiguità di un incremento di FLEP sta nel possibile determinarsi di uno scenario di maggior efficienza individuale e collettiva, di ricerca predittiva continua, ordinaria, dei futuri stati del mondo, ma anche di incremento di stress soggettivo e collettivo, di elevati costi sociali da competizione continua. Le FLEP individuali e collettive, nelle istituzioni e nelle organizzazioni sociali, vengono così a definirsi quali caratteri necessari ma dirompenti gli equilibri acquisiti, collocandosi tra necessità ed opportunità.

#### Bibliografia dei testi citati.

- D. Begg, S. Fischer, R. Dornbusch, (2009), *Economia*, McGraw-Hill.
- D. Besanko, D. Dranove, M. Shanley, (2001), *Economia dell'industria e strategie d'impresa*, UTET.
- G. Brosio, (1995), *Introduzione all'economia dell'organizzazione*, NIS Roma.
- F. Butera, (2000), *Il castello e la rete*, Franco Angeli.
- L. Cabral, (2002), *Economia industriale*, Carocci.
- CCIAA, *Annuari e studi di settore*.
- B. Contini, (1984), *Dimensioni d'impresa, divisione del lavoro e ampiezza del mercato*, *Moneta e credito* n. 148.
- A. Del Monte, (1998), *Manuale di organizzazione e politica industriale*, UTET.
- M. Grillo e F. Silva, (1989), *Impresa, concorrenza e organizzazione*, *La Nuova Italia Scientifica*.
- ISTAT, *Annuari e studi di settore*.
- A.A. Kuehn e M.J. Hamurgen, (1963), *A Heuristic Program for Locating Warehouse*, *Management Science*, in H. A. Simon, *Op. cit.*
- N. Luhmann, (1964), *Funktion and folgen formaler organisation*, Berlino.
- F. Maimone, (2007), *Dalla rete al silos. Modelli e strumenti per comunicare e gestire la conoscenza nelle organizzazioni flessibili*, Franco Angeli.
- Mediobanca, (2010), *Ricerche ed analisi dei dati cumulativi sulle società italiane*, Ufficio studi. *Varie annate*.
- H. A. Simon, (1985), *Causalità, razionalità, organizzazione*, Il Mulino.
- G. J. Stigler, (1939), *Production and Distribution in the Short Run*, *Journal of Political Economy*, Vol. 47, n. 3.
- Tecnoteca.it *Il portale delle tecnologie informatiche*.
- G. Volpato, (2008), *Concorrenza Imprese Strategie*, Il Mulino.
- H. von Stackelberg, (1934), *Marketform und Gleichgewicht*, Springer Verlag.
- Articoli.
- La Repubblica, *Tutto sulle spalle delle donne* 20.11.10.
- La Repubblica, *Cosa fanno i disoccupati? Si dedicano ai lavori domestici*. 31.5.09.
- La Repubblica, *Tempo libero, le donne svantaggiate rispetto agli uomini già a 10 anni* 24.6.06.