



# Università degli Studi di Ferrara

DIPARTIMENTO DI ECONOMIA, ISTITUZIONI, TERRITORIO

Corso Ercole I D'Este n.44, 44100 Ferrara

**Quaderni del Dipartimento**

**n.17/1999**

**Novembre 1999**

*Flessibilità e mercati del lavoro*

**Giovanni Guidetti**

**Novembre 1999**

**Flessibilità e mercati del lavoro**

**di Giovanni Guidetti <sup>^</sup>**

Abstract

Aim of this paper is the analysis of the interrelations among internal labour markets, the structure of skills and training, technology and institutions. After a brief survey of both the empirical and theoretical standard approaches, which tend to stress the relevance of labour market flexibility to decrease the level of unemployment, a framework of analysis is developed in order to discuss the effects of policies aimed at increasing the flexibility of the labour market. The approach followed is based on the institutionalist analysis of labour markets due to some papers of Aoki, Pagano, Sestito and Trento. In this part of the paper three different types of labour market are analysed: the occupational labour market, the internal labour market and the external labour market. In each market a specific pattern of relations among skills, training and institutions prevails. Their characteristics in terms of both functional and numerical flexibility are investigated. At last, in the light of this analysis, some conclusions about the effects of policies aimed at strengthening labour market flexibility are drawn.

J.E.L. Classification: J41, J24, J44.

---

<sup>^</sup> Assegnista di ricerca presso l'Università degli Studi di Ferrara, Dipartimento di Economia Istituzioni Territorio.

## *Introduzione*

Lo schema logico di questo lavoro è il seguente. Nella prima parte sarà analizzato in modo sintetico l'approccio macroeconomico standard al tema della flessibilità del lavoro. Questa parte servirà per illustrare, nelle sezioni successive di questo contributo, come questo modo di analizzare il problema della flessibilità si soffermi esclusivamente sulla dimensione numerica e salariale della flessibilità e trascuri alcuni importanti aspetti istituzionali e organizzativi che sono centrali per inquadrare il problema oggetto di analisi.

La seconda parte di questo paper discute in modo ampio e approfondito la teoria delle varietà organizzative elaborata in una serie di contributi di Ugo Pagano (1991a, 1991b, 1997), Aoki (1992) e Sestito - Trento (1997). Questa teoria è particolarmente importante per due ragioni. Innanzitutto, essa consente di specificare in modo chiaro il rapporto di azione e retroazione che vincola, nel mercato interno del lavoro, la struttura degli skills e del training, la tecnologia e le istituzioni. Uno sviluppo originale di questa teoria delle varietà organizzative, infatti, permette di specificare come la natura dei mercati del lavoro possa dipendere dalla relazione esistente fra le caratteristiche del training e le caratteristiche delle mansioni produttive. Questo sviluppo è importante per spiegare l'origine della varietà dei mercati del lavoro. Lo schema di analisi è integrato con un ulteriore contributo di Pagano (1997). In questa modo si approfondisce esplicitamente il legame fra skills, tecnologia e istituzioni e si sostiene che le esigenze di flessibilità di un'unità produttiva dipendono dal modo in cui questo legame si realizza. Il dibattito sulla flessibilità, in conclusione, non può mai prescindere da un'analisi della relazione fra skills (e training), tecnologia e istituzioni.

La tesi di fondo è che l'esistenza di varietà organizzative rende, da un punto di vista microeconomico, il tema sulla flessibilità non suscettibile di una risposta univoca e indipendente dalle caratteristiche istituzionali dei mercati del lavoro con i quali le imprese che operano nel sistema economico si trovano ad interagire. Le esigenze di flessibilità che le imprese manifestano, perciò, dipendono dallo stretto rapporto fra modalità organizzative prevalenti entro l'impresa, caratteristiche istituzionali dei mercati del lavoro e formazione degli skills dei lavoratori.

### *1. L'approccio macroeconomico all'analisi della flessibilità*

Nel corso degli anni '80 sono state sviluppate una serie di teorie della determinazione salariale, mirate a spiegarne la rigidità e, come conseguenza, le difficoltà del sistema economico a raggiungere il livello di occupazione corrispondente al pieno impiego. Le due teorie più interessanti sono la teoria

dei salari di efficienza (vedi, fra gli altri Shapiro – Stiglitz (1984) e Solow (1979)) e la teoria dell'insider-outsider <sup>1</sup> (vedi Lindbeck - Snower, 1988; Blanchard - Summers, 1986).

Entrambe queste famiglie di modelli tendono a fornire un “razionale” microeconomico per giustificare la rigidità dei salari reali (mancanza di perfetta flessibilità salariale). L'approccio dei salari di efficienza, perlomeno nella versione di Stiglitz e Shapiro <sup>2</sup>, si situa nell'ambito dei modelli di “moral hazard” di asimmetria informativa, legati essenzialmente allo schema del principale-agente. Questo modello parte dall'assunto secondo il quale i datori di lavoro sono incapaci di monitorare perfettamente le prestazioni produttive dei lavoratori. Di conseguenza, i datori di lavoro, per scoraggiare il comportamento opportunistico dei lavoratori, fissano il salario reale a un livello tale per cui l'utilità attesa del lavoratore che eroga uno sforzo soddisfacente per il datore di lavoro è superiore a quella ottenibile comportandosi come uno “scansafatiche” (il comportamento opportunistico cui ci si è riferiti in precedenza). Questo livello salariale è superiore a quello in corrispondenza del quale si realizza l'equilibrio fra domanda e offerta di lavoro e, di conseguenza, dà luogo a un equilibrio di disoccupazione. Il livello salariale ottenuto, inoltre, è rigido, in quanto rappresenta il livello salariale minimo che garantisce uno sforzo produttivo soddisfacente.

La teoria dell'insider-outsider, invece, è essenzialmente basata sulla centralità dei costi di transazione che le imprese devono sostenere nella gestione del fattore lavoro. I costi hanno la natura di costi di assunzione (monitoraggio del mercato del lavoro e dei candidati e costi di formazione) e costi di licenziamento (liquidazioni e resistenza opposta dal lavoratore licenziato). In questo modello la forza lavoro è segmentata in due gruppi: gli insiders, ovverosia i lavoratori occupati, e gli outsiders, i lavoratori disoccupati che aspirano a trovare un posto di lavoro. Si suppone che gli insiders godano di un apprezzabile grado di potere contrattuale che consente loro di fissare il livello del salario reale. L'esistenza dei costi di assunzione e di licenziamento fa sì gli insiders riescano a fissare il salario a un livello superiore al salario di riserva degli outsiders. L'esistenza di questi costi, infatti, non rende conveniente per il datore di lavoro la sostituzione di un insider con un outsider, purché, naturalmente, il livello del salario degli insiders non ecceda un livello determinato dall'onerosità di questi costi di transazione <sup>3</sup>. Dati questi costi, il livello del salario reale che si afferma nel sistema economico è rigido e dà luogo a un equilibrio di disoccupazione. Anche in questo caso, quindi, l'assenza di flessibilità salariale costituisce un elemento fondamentale del modello.

---

<sup>1</sup> Da menzionare sono indubbiamente anche le teorie di determinazione salariale legate ai cosiddetti modelli di sindacato. Per una rassegna abbastanza completa si veda Booth (1995).

<sup>2</sup> Una bella rassegna dei modelli di salari di efficienza è contenuta in Weiss (1991).

<sup>3</sup> Il livello è dato da:  $W_0 + f' + h'$ . In questa equazione  $W_0$  rappresenta il salario di riserva degli outsiders, mentre  $f$  e  $h$  sono rispettivamente la funzione dei costi di assunzione e quella dei costi di licenziamento.

Questo modello relativamente semplice di determinazione salariale, in presenza di shocks che colpiscono il sistema economico, può dare luogo (vedi Blanchard - Summers, 1986) a cosiddetti fenomeni di isteresi a causa dei quali il tasso di disoccupazione di equilibrio non ritorna al livello al quale era attestato prima dello shock.

Lo schema teorico di insider-outsider, tuttavia, implica una certa ambiguità dal punto di vista dell'auspicabilità dell'assenza di rigidità, determinate dai costi di licenziamento. Si supponga che il sistema venga colpito da uno shock da domanda negativo che renda necessario, dal punto di vista dell'efficienza tecnica, il licenziamento di taluni insiders<sup>4</sup>. E' possibile che i costi di licenziamento che l'impresa rappresentativa deve affrontare siano superiori ai benefici. In questo caso, perciò, l'impresa rappresentativa manterrà invariato il livello dell'occupazione. L'esistenza dei costi di licenziamento, allora, determina la stabilità del livello d'occupazione. Secondo questo approccio, i costi di licenziamento determinano l'assenza di flessibilità numerica. Naturalmente un discorso completamente opposto è valido in presenza di uno shock positivo e di costi di assunzione positivi. Quello che è interessante rilevare è l'effetto ambiguo, anche a livello puramente teorico, dei costi di assunzione e licenziamento in uno schema di insider-outsider. Da un lato, secondo l'analisi di Lindbeck e Snower, sono uno degli elementi che causano un livello di salario superiore a quello di equilibrio; dall'altro lato essi implicano una stabilizzazione delle fluttuazioni dell'occupazione in presenza di shock esogeni. Analogamente Bertola (1990), utilizzando la teoria dei processi stocastici, identifica un'area di inazione, in cui cioè non è conveniente né assumere, né licenziare, la cui ampiezza dipende anche dal livello dei costi di assunzione e di licenziamento. In questo modello, quindi, in presenza di uno shock negativo sul livello della domanda il datore di lavoro può trovare conveniente evitare una contrazione del livello dell'occupazione.

Dal punto di vista dell'analisi empirica, la mole di contributi sulla flessibilità del mercato del lavoro che fa riferimento, in modo più o meno esplicito, ai due schemi teorici succintamente delineati nei paragrafi precedenti è veramente ingente<sup>5</sup>. In ogni caso lo stato delle indagini empiriche e teoriche è tale da far affermare a Saint-Paul (1996) che: "It is customary to blame labor market rigidities for European unemployment; high firing costs, strong unions generous unemployment benefits, minimum wages, plague many European countries. Yet theoretical and empirical research has not been successful in building a strong case against these rigidities".

---

<sup>4</sup> Per un'analisi formale, anche se ancora piuttosto intuitiva, si veda l'introduzione di Saint-Paul (1996). Un riferimento d'obbligo è anche Oi (1962).

<sup>5</sup> Senza alcuna pretesa di completezza si veda: Blanchard - Summers (1986), Bentolilla - Bertola (1990), Bertola (1990), Saint-Paul (1996), Siebert (1997), Nickell (1997), Lindbeck (1996).

Quello che è importante sottolineare è che l'approccio macroeconomico sul tema della flessibilità del fattore lavoro si concentra su due dimensioni della flessibilità: quella salariale e quella numerica, trascurando la dimensione funzionale.

Resta infine da vedere come questi modelli incorporano le istituzioni. L'approccio standard fa sempre riferimento alla concorrenza perfetta e alle deviazioni da questo modello. Anche nei modelli visti precedentemente si utilizza questo tipo di strategia: le istituzioni costituiscono un elemento "di disturbo" che conduce a deviazioni dalle conclusioni del modello di concorrenza perfetta. Esse sono un fattore esogeno che esercita notevoli effetti sul mercato del lavoro, con il quale, però, non sono in un rapporto di influenza reciproca. Le istituzioni, inoltre, compaiono in questi modelli in modo estremamente stilizzato.

Senza pretesa di approfondire l'argomento, vale la pena di ricordare il giudizio, molto critico nei confronti di questo modo di procedere, di Joan Robinson (1967). "Non si può dire: facciamo prima l'ipotesi di concorrenza perfetta e introduciamo poi le complicazioni. Un sistema economico in cui fosse possibile trovare la concorrenza perfetta da manuale sarebbe un sistema economico diverso da quello in cui viviamo, per aspetti importanti. Non sappiamo a quali contraddizioni potremmo andare incontro assumendola come ipotesi. Naturalmente, quest'ipotesi deve essere di solito sostenuta da altre, come quella secondo la quale gli impianti hanno una durata perfetta, non si paga interesse sul capitale circolante, e così via. Fare ipotesi molto drastiche è utile per aprire un nuovo sentiero, ma non mi sembra valga la pena farle per camminare lungo un vicolo cieco, già molto battuto."

## *2. L'approccio microeconomico*

La dimensione della flessibilità funzionale, invece, è esplorata nell'analisi microeconomica ai temi della segmentazione del mercato del lavoro, sviluppato nell'ambito di un approccio istituzionalista allo studio del mercato del lavoro. Nell'ambito di questo filone della letteratura economica, vale la pena ripercorre in modo succinto sia l'apparato definitorio introdotto da Atkinson in una serie di contributi (Atkinson, 1985a, 1985b, 1986), sia l'approccio di Osterman (1982), con le sue classificazioni dei mercati interni del lavoro, sia, infine, quello di Coriat (1991).

Atkinson individua tre tipi di flessibilità a) flessibilità funzionale, b) flessibilità numerica, c) flessibilità salariale.

a) La flessibilità funzionale implica che lo stesso lavoratore possa svolgere un'ampia gamma di mansioni ed operazioni produttive. Questo tipo di flessibilità consente all'impresa di modificare la qualità e il livello della produzione, senza incorrere in eccessivi incrementi di costo. Essa implica lavoratori molto addestrati (*highly skilled*) e un'appropriata struttura allocativa del lavoro.

b) La flessibilità numerica implica che l'impresa possa aggiustare il livello delle ore lavorate, nel breve periodo, in risposta a fluttuazioni della domanda. Questo comporta che il datore di lavoro non abbia rilevanti problemi nell'assumere o licenziare lavoratori, o anche nel modificare l'orario di lavoro. L'esigenza di flessibilità numerica può dare luogo al costituirsi, entro l'impresa, di un segmento secondario di lavoratori.

c) La flessibilità salariale implica che il livello e la struttura interna dei salari possa essere modificata, nel breve periodo. Anche le esigenze di flessibilità salariale possono dar luogo al costituirsi di un segmento secondario di lavoratori <sup>6</sup>.

Osterman (1982) inserisce la propria analisi dei mercati interni del lavoro entro il dibattito sulla segmentazione dualistica del mercato del lavoro (Piore, 1980a, 1980b). Secondo Osterman (1982), la segmentazione è un fenomeno osservabile all'interno della singola impresa. Perciò, un segmento primario e un segmento secondario possono coesistere dentro la stessa impresa. L'impresa, in conclusione, rappresenta un'unità complessa, entro la quale coesistono diversi mercati interni, ciascuno dei quali funziona secondo logiche e dinamiche sue proprie.

Coriat (1991), infine, nell'analisi che svolge sull'organizzazione del lavoro nelle imprese giapponesi, sviluppa implicitamente le considerazioni di Osterman. Diversi mercati del lavoro operano congiuntamente nell'impresa. Un mercato interno rappresenta un "fattore di aggiustamento" del livello della forza lavoro rispetto alle oscillazioni della domanda di prodotto. Questo mercato consente all'impresa di godere di un certo grado di flessibilità numerica. Un altro segmento di lavoratori è collegato a un altro mercato interno e, operando in una relazione di complementarità rispetto all'altro, garantisce all'impresa un apprezzabile grado di flessibilità funzionale. A fronte, ad esempio, di una contrazione della domanda di prodotto alcuni lavoratori afferenti al primo tipo di mercato interno è licenziato. Per continuare a far fronte alle esigenze produttive dell'impresa, di conseguenza, un certo numero di lavoratori appartenenti alla seconda tipologia di mercato interno del lavoro è riallocata su una mansione diversa, in modo tale da "coprire" le funzioni svolte dai lavoratori licenziati. In questo modo il processo produttivo può continuare a essere espletato, anche se su scala inferiore. In conclusione, secondo Coriat, flessibilità numerica e funzionale sono strettamente correlate e rappresentano fenomeni da considerarsi congiuntamente.

---

<sup>6</sup> Nel corso di questo lavoro, tuttavia, ci si concentrerà principalmente sulle due precedenti accezioni di flessibilità.

### 3. *Una teoria delle varietà organizzative*

In una serie di contributi Pagano (1991a, 1991b, 1997) discute l'approccio sulle tematiche di organizzazione del lavoro presentato da Williamson (1985) in contrapposizione alla posizione "radical" (Marglin, 1974 e Stone, 1974).

L'approccio di Williamson nasce nell'ambito delle teorie dell'impresa di stampo neo-istituzionalista, fondato sull'analisi dei costi di transazione. Williamson cerca di spiegare come nasce la divisione del lavoro. Secondo lo studioso statunitense la struttura organizzativa di un'impresa può essere compresa attraverso l'analisi dei costi di transazione. La struttura organizzativa di un'impresa è la conseguenza del tentativo di minimizzare questi costi <sup>7</sup>. L'approccio dell'economista statunitense considera la tematica dell'organizzazione d'impresa come un problema di contrattazione. Utilizzando questa prospettiva contrattualistica, quattro sono gli elementi fondamentali di cui, secondo Williamson, è necessario tener conto, quando ci si accinge allo studio delle organizzazioni economiche: la razionalità limitata (bounded rationality), il comportamento opportunistico degli agenti, la specificità delle risorse (asset specificity) e l'incertezza. Nell'approccio di Williamson <sup>8</sup> l'esistenza di questi quattro fattori giustifica la nascita stessa delle imprese, intese come "strutture di governo" (governance structure) in grado di organizzare le risorse in maniera più efficiente di quanto possano farlo una serie di transazioni che avvengono sul mercato. A causa dell'esistenza di questi fattori, cioè, le imprese sono in grado di operare con costi di transazione inferiori rispetto a quelli affrontabili mediante transazioni sul mercato: l'attività d'impresa costituisce un'alternativa più efficiente a una serie di scambi di mercato.

Il centro del dibattito fra Williamson e gli economisti radical riguardava l'origine dei diritti di proprietà delle imprese nelle realtà capitaliste. Secondo l'approccio di Williamson i diritti di proprietà <sup>9</sup> e di controllo delle attività d'impresa devono essere acquisiti dai detentori di risorse specifiche e difficili da monitorare. Al contrario, i detentori di risorse produttive generali (e quindi non specifiche) e facili da sottoporre a monitoraggio non acquisiscono i diritti di proprietà e controllo. Questa distribuzione dei diritti di proprietà non è arbitraria, secondo Williamson, ma è giustificata dai minori costi di transazione che comporta rispetto a una situazione in cui il diritto di proprietà e il controllo

---

<sup>7</sup> Milgrom, Roberts (1992) individuano due tipi di costi di transazione: i costi di coordinamento e i costi motivazionali; questi ultimi, a loro volta, suddivisi in costi associabili a asimmetrie e incompletezze informative e costi attribuibili a causa di "imperfect commitment".

<sup>8</sup> Naturalmente, si veda anche Coase (1960).

<sup>9</sup> Il termine diritto di proprietà nella letteratura sui costi di transazione è sempre piuttosto ampio e, talvolta, ambiguo. Secondo Williamson (1985) "la letteratura sui diritti di proprietà sottolinea l'importanza della proprietà, suddividendo i diritti di proprietà su una risorsa in tre parti. Il diritto di utilizzare la risorsa, il diritto di appropriarsi dei rendimenti della risorsa e il diritto di modificare la forma e/o la sostanza di una risorsa..."



dell'impresa sono nelle mani di chi detiene risorse relativamente generali e facili da sottoporre a monitoraggio. Così come afferma Pagano (1997), perciò, “the direction of causality runs from the technological characteristics of the resources employed in the organisations to the structure of rights”. L'esigenza di contenere i costi di transazione, inoltre, contribuisce in modo determinante a plasmare l'organizzazione del lavoro e la sua efficienza. L'analisi dei costi di transazione, in conclusione, costituisce un elemento imprescindibile per comprendere il sorgere e l'evoluzione dei modelli gerarchici di organizzazione del lavoro.

Secondo l'approccio “radical” il rapporto tra organizzazione del lavoro e diritti di proprietà risulta invertito rispetto allo schema causale elaborato da Williamson. Secondo lo schema radical, infatti, sono i diritti di proprietà che danno luogo a una particolare struttura delle risorse utilizzate nei processi produttivi e, di conseguenza, causano il livello di specificità e di “monitorabilità” delle risorse impiegate.

Pagano (1991a e 1991b) fondamentalmente integra questi due approcci apparentemente antitetici, mostrando come fra struttura dei diritti di proprietà (intesa come capacità di utilizzo delle risorse produttive) e tecnologia si instaurino legami di azione e retroazione tali per cui l'uno tende a rafforzare l'altro. Il rapporto causale si configura, secondo Pagano, secondo il seguente schema:

⇒ T ⇒ P ⇒ T ⇒.....in cui T rappresenta le caratteristiche tecnologiche delle risorse utilizzate nella produzione e P l'assetto dei diritti di proprietà. In uno schema causale di questo tipo T consolida e riproduce se stesso attraverso P e, al contempo, P riesce a consolidarsi e riprodursi attraverso T. In questa circostanza, sempre secondo Pagano, ci si trova in una situazione di equilibrio organizzativo.

Pagano espone questo modello di integrazione dell'approccio à la Williamson e di quello radical, utilizzando due assetti proprietari contrapposti. In uno i diritti di proprietà e di controllo delle risorse dell'impresa sono nelle mani dei “capitalisti”, ovverosia dei detentori di risorse di capitale fisico; nell'altro, invece, questi diritti sono nelle mani dei lavoratori. Egli, poi, mostra, utilizzando anche una semplice formalizzazione (Pagano 1991b), come ciascun assetto dei diritti di proprietà tenda a rafforzarsi privilegiando, nel caso in cui questi diritti siano nelle mani dei capitalisti, tecnologie che richiedano l'uso di risorse di lavoro generiche e su cui è facile esercitare un controllo delle prestazioni produttive (easy-to-monitor) e, nel caso in cui i diritti di proprietà siano nelle mani dei

---

Inoltre “...chiarendo i diritti di proprietà si consente al proprietario di una risorsa di utilizzarla secondo i suoi intendimenti”.

lavoratori, tecnologie in grado di sviluppare nuovi skills nella forza lavoro <sup>10</sup>. Pagano prosegue la propria analisi mostrando l'esistenza di equilibri organizzativi multipli e come, quando una molteplicità di equilibri è possibile, un equilibrio organizzativo possa essere inefficiente, in quanto non minimizza il livello dei costi. Il prevalere di uno degli equilibri organizzativi possibili è storicamente determinato e non dipende necessariamente dalle proprie condizioni di efficienza. Inoltre, esso può godere di un apprezzabile grado di stabilità, in quanto è in grado di resistere a shock tecnologici e di diritti di proprietà deboli (secondo la definizione che ne dà l'autore). Pagano, infine, estende l'analisi dello schema contrattuale semplice di Williamson (1985) in cui quest'ultimo evidenzia la relazione fra specificità delle risorse impiegate e salvaguardie contrattuali e spiega come queste si sviluppino proprio quando esiste una specificità delle risorse, a causa del potenziale comportamento opportunistico degli agenti economici. Anche in questo semplice schema contrattuale la relazione causale può essere rovesciata. Si può ipotizzare, infatti, che risorse specifiche possano essere impiegate a causa dell'esistenza di un sistema di salvaguardie contrattuali, mancando il quale si determinerà l'utilizzo di risorse generali. Si ripropone, in termini lievemente diversi, l'inversione nella relazione causale fra natura delle risorse (tecnologia) e diritti di proprietà, nell'accezione di diritti di utilizzo delle risorse.

La conclusione centrale che bisogna trarre dai contributi di Pagano è che diverse strutture organizzative, per quanto attiene la specificità delle risorse utilizzate, possono coesistere. Non esiste, quindi, un "one best way" di organizzare il lavoro così come lo intendeva, in modo deterministico, Taylor (Alberti, 1985; Taylor, 1911). Il legame causale fra struttura organizzativa e specificità delle risorse non "corre" in senso univoco, ma vincola struttura e risorse con effetti di azione e retroazione l'uno sull'altra. Inoltre, queste strutture manifestano una certa capacità di resistenza a shock esogeni di natura tecnologica o istituzionale. In questo modo le difformità organizzative non sono necessariamente un fenomeno di breve periodo; esiste, allora una sorta di rigidità dell'eterogeneità organizzativa.

### *3.1 I modelli organizzativi di Aoki e un loro sviluppo*

Una volta giustificata l'esistenza e le condizioni che determinano il prolungarsi di varietà organizzative è importante analizzare una tassonomia delle possibili strutture organizzative d'impresa. L'analisi è essenzialmente dovuta a un lavoro di Aoki (1992) e a un più recente contributo di Sestito - Trento (1997). Il contributo di Aoki è molto interessante, perché evidenzia

---

<sup>10</sup> Nel primo caso si ha una maggiore propensione all'applicazione dei principi di organizzazione del lavoro che Pagano (1991a) definisce di Gioia-Babbage, mentre nella seconda circostanza si manifesta una maggiore propensione all'applicazione dei principi smithiani.

molto chiaramente il legame fra struttura organizzativa e domanda di skills da parte dei datori di lavoro. Uno sviluppo del modello, inoltre, evidenzierà il legame fra skills, struttura organizzativa e istituzioni.

Questa tassonomia è fondata sulle modalità di gestione dei flussi di informazione. Essa è basata sull'analisi dei flussi informativi verticali e orizzontali e sull'autonomia decisionale delle singole unità operative che costituiscono l'organizzazione rispetto alle informazioni. I flussi verticali sono i flussi che intercorrono fra un centro, sotto il punto di vista gerarchico, e le varie unità, mentre quelli orizzontali si riferiscono ai flussi informativi fra unità appartenenti al medesimo livello gerarchico. Seguendo Sestito - Trento (1997) si avranno quattro modelli possibili <sup>11</sup>:

1) un modello organizzativo centralizzato che raccoglie tutte le informazioni e le smista solo in senso verticale; le unità non comunicano in senso orizzontale;

2) un modello basato sul decentramento gerarchico in cui il centro fornisce alle unità operative delle regole di comportamento da seguire in caso di shocks idiosincratici;

3) un modello di gerarchia orizzontale secondo il quale l'interscambio di informazioni in senso orizzontale consente a ciascuna unità operativa di definire assieme alle altre unità le strategie di risposta agli shocks

4) un modello a struttura informativa differenziata che implica interscambi orizzontali di informazioni, combinati con un alto grado di decentramento e di autonomia delle singole unità operative che consentono risposte individuali agli shocks. L'informazione disponibile è decentrata.

L'aspetto interessante dell'analisi di Aoki riguarda le differenze nelle caratteristiche della forza lavoro fra le diverse strutture organizzative. Per ciascun modello organizzativo Aoki mostra la natura degli skills della forza lavoro occupata:

1) Modello centralizzato. Sono richiesti addetti in grado di svolgere mansioni altamente specifiche. Gli skills sviluppati possono essere utilizzate anche presso altre imprese.

2) Modello gerarchico decentrato. Anche in questo caso sono richiesti skills specialistici.

3) Modello di gerarchia orizzontale. In questa circostanza sono richiesti skills relativamente più generali rispetto a quelli che si sviluppano nei due modelli precedenti. Questo avviene, poiché esiste comunicazione orizzontale che richiede l'adozione di un "linguaggio" comune fra gli addetti delle varie unità operative e, presumibilmente, specifico all'impresa.

4) Modello a struttura informativa differenziata. Si richiedono skills specialistici, acquisiti esternamente.

---

<sup>11</sup> Si tratta, naturalmente, di tipi ideali. Esisteranno modelli intermedi, oppure, entro la stessa impresa, "segmenti" di attività produttive organizzate secondo un particolare schema e altri segmenti organizzati secondo uno schema diverso.

Questo schema analitico sembra essere maggiormente coerente con l'approccio alla Williamson secondo il quale, come si è visto, l'assetto tecnologico determina la struttura dei diritti di proprietà. In questa circostanza i diritti di proprietà sono da intendersi come il diritto di utilizzo di una risorsa secondo i propri intendimenti<sup>12</sup>. In questo caso, infatti, la tecnologia, concepita come organizzazione dei flussi informativi e come organizzazione del lavoro che ne discende, è causa di una particolare struttura dei diritti di proprietà, intesi come utilizzo della risorsa lavoro in termini di specializzazione delle mansioni.

Analogamente a quanto fatto da Pagano, si potrebbe pensare che questo schema causale possa essere ribaltato. In questo caso si dovrebbe ritenere che l'insieme degli skills disponibili dà luogo alla scelta di una particolare struttura organizzativa. Anche in questa circostanza si potrebbero concepire meccanismi di azione e retroazione tali per cui skills disponibili e organizzazione del lavoro si riproducono e si consolidano a vicenda.

Dalla rapida rassegna di questi modelli organizzativi risulta, in prima approssimazione, che gli skills richiesti nelle quattro strutture organizzative delineate si differenziano sulla base delle modalità di acquisizione e delle mansioni produttive cui sono collegate. Per quello che riguarda il primo aspetto, ci si riferisce essenzialmente a dove i lavoratori acquisiscono questi skills. E' la consueta differenza fra on-the-job-training e off-the-job-training. Il secondo aspetto di rilievo riguarda il grado di specializzazione della mansione e, di conseguenza, della skill produttiva.

Uno sviluppo interessante di questo modello di Aoki può essere visto, combinando le possibili modalità di acquisizione degli skills con il grado di specializzazione della mansione. Ciascuna di queste combinazioni darà luogo a particolari esigenze da parte del datore di lavoro in termini di possibilità di reperimento dei lavoratori con certe dotazioni di skills (vedi tabella 1).

Le combinazioni possibili, visualizzabili nella tabella 1 sono quattro:

a) Off-the-job-training e mansioni con un basso grado di specializzazione. L'assenza di un training specifico all'impresa comporta che queste mansioni siano estremamente semplici da eseguire. In questo caso il datore di lavoro può rivolgersi sul mercato "esterno" del lavoro con caratteristiche non rigorosamente definite come nell'occupational labour market.

b) Off-the job-training e mansioni con un elevato tasso di specializzazione. In questo caso è richiesta l'esistenza di un "occupational labour market" (Marsden, 1986). Un occupational labour market, secondo Marsden, "may be defined as relating to persons endowed with a particular skill or qualification, validated by a diploma or by the opinion of their peer group..."

---

<sup>12</sup> Si veda la nota 7. In questo caso si veda come il termine diritto di proprietà sia alquanto ambiguo e possa coincidere con il diritto di esercitare il controllo sull'attività d'impresa.

c) On-the-job-training e mansioni con un elevato grado di specializzazione. Questo assetto richiede lo sviluppo di un mercato interno del lavoro entro il quale il lavoratore, attraverso affiancamento, sviluppi lo spettro di skills richiesti.

d) On-the-job-training e mansioni con un basso grado di specializzazione. La compresenza di on-the-job-training e non elevata specializzazione delle mansioni stanno ad indicare la possibilità che il lavoratore non si fossilizzi in un solo tipo di attività, ma possa essere trasferito da una mansione all'altra. Questa combinazione, poiché le mansioni sono abbastanza generali, richiede lo sviluppo di un mercato interno del lavoro e processi formativi per la costituzione degli skills richiesti, collegabili a corsi di formazione (interni e/o esterni all'unità produttiva, ma sostenuti in qualche modo dall'impresa e dal lavoratore).

Il grado di specializzazione della mansione non è di per sé un indicatore di complessità delle operazioni di cui la mansione si compone. E' l'incrocio fra specializzazione della mansione e tipologia del training che determina questa complessità. In una situazione con off-the-job-training e mansioni con scarso livello di specializzazione, le operazioni da eseguire sono necessariamente semplici. Un qualunque individuo con i requisiti minimi di scolarità richiesti per quella mansione è in grado di eseguirlo, senza che sia richiesta una conoscenza dei processi produttivi dell'impresa, per la quale si richiederebbe una qualche forma di on-the-job-training. Viceversa, nel caso in cui sono compresenti off-the-job-training e elevata specializzazione della mansione, si può presumere che l'insieme delle operazioni da eseguire sia relativamente complesso. Il discorso si ribalta completamente se siamo in presenza di on-the-job-training. In presenza di on-the-job-training, la scarsa specializzazione indica una serie di operazioni eseguibili solo da chi è stato "socializzato" ai processi produttivi afferenti all'impresa, attraverso corsi interni o affiancamento. In questo caso la scarsa specializzazione sta ad indicare che il lavoratore è in grado di muoversi con relativa facilità da un insieme di operazioni ad un altro. Il lavoratore non è in grado di garantire questo tipo di mobilità, invece, quando coesistono on-the-job-training e specializzazione della mansione.

Ciascun dei quattro assetti sopra descritti darà luogo a esigenze di flessibilità<sup>13</sup> alquanto diverse. A ciascuna cella, infatti, corrispondono diversi livelli di investimento in capitale umano. Un mercato occupazionale, per esempio, sarà sicuramente molto più flessibile (nel senso di flessibilità numerica) di quanto lo possa essere un mercato interno del lavoro. Nel caso di sviluppo di mercato interno del lavoro e di un'organizzazione del lavoro basata su mansioni non specializzate, invece, si osserverà

---

<sup>13</sup> Intesa nelle tre accezioni di flessibilità numerica, funzionale e salariale. A questo proposito, si veda Atkinson (1985a, 1985b, 1986).

una maggiore flessibilità funzionale, in quanto l'assenza di un'accentuata specializzazione consentirà al datore di lavoro di spostare il lavoratore in diversi reparti produttivi.

Si deve sottolineare, inoltre, come ciascuna configurazione comporti, in termini di analisi istituzionale dei mercati del lavoro, l'esistenza e la persistenza di istituzioni atte a favorire lo sviluppo dei processi formativi corrispondenti. Esistenza e stabilità di queste istituzioni non devono assolutamente essere date per scontate come l'analisi di Marsden (1986) sugli occupational labour markets dimostra.

Come si è detto, il rapporto causale sotteso alla tabella 1 vale nei due sensi. Ciascuna combinazione di modalità di training e di mansione dà luogo a una particolare struttura istituzionale dei mercati del lavoro e, contemporaneamente può esistere e svilupparsi, se esistono le varie istituzioni il cui contenuto è racchiuso nelle celle della tabella. Da questa considerazione discende che sussiste uno stretto legame fra organizzazione del lavoro, caratteristiche del training sottinteso dall'organizzazione del lavoro e istituzioni che regolano il mercato del lavoro. Organizzazione, istituzioni e flessibilità del lavoro sono quindi legati da complessi rapporti di reciproca azione e retroazione.

Gli schemi di Pagano e Aoki, integrati da un loro sviluppo, servono a mostrare come le esigenze di flessibilità delle imprese dipendano dai legami causali bidirezionali fra organizzazione, tecnologia, struttura informativa, skills e istituzioni. In questo modo si vede come il dibattito teorico sulla flessibilità del fattore lavoro sia, da un punto di vista microeconomico, forse più problematico rispetto alla lettura macroeconomica.

#### *4. Lo schema definitorio di Pagano*

In una matrice affine a quella presentata nella tabella 1, Pagano (1997b) introduce una tassonomia dei mercati del lavoro, basata su due tipologie di diritti di cui i lavoratori possono o meno godere: il diritto <sup>14</sup> a un posto di lavoro di durata prolungata presso un'impresa (organizational rights) e il diritto a svolgere una determinata occupazione (occupational rights) nell'unità produttiva in cui il lavoratore è stato assunto. Nel primo caso è riconosciuto al lavoratore il diritto a poter accedere a una qualche attività lavorativa, non esattamente specificata nei suoi contenuti; per un periodo indeterminato: il datore di lavoro incontra vincoli stringenti nel licenziare i lavoratori. Al lavoratore, perciò, è riconosciuto il diritto a un rapporto duraturo nel posto di lavoro in cui è stato assunto. Sulle forme di erogazione del lavoro, tuttavia, al lavoratore non è riconosciuto alcun diritto: il datore di

---

<sup>14</sup> Naturalmente, non si tratta necessariamente di diritti riconosciuti da una legge o da qualche provvedimento formalmente riconosciuto. Il diritto può, in questa circostanza, essere sinonimo di uso o consuetudine.

lavoro ha la possibilità di spostarlo da un'attività all'altra. Nel secondo caso (occupational rights) ci si riferisce al diritto a svolgere un ben definito spettro di mansioni o attività produttive, riconosciuto a un lavoratore o a un'associazione di lavoratori afferenti alla medesima professione. In questa circostanza al lavoratore non è riconosciuto il diritto a un rapporto duraturo con l'impresa presso cui eroga i propri servizi lavorativi.

E' utile osservare come nei due tipi ideali identificati da Pagano la flessibilità numerica e quella funzionale siano in una relazione di trade-off. Nel caso degli organizational rights la flessibilità numerica è sacrificata a vantaggio della flessibilità funzionale, mentre l'opposto si verifica quando esistono gli occupational rights: la flessibilità funzionale è sacrificata a vantaggio di quella numerica. Di conseguenza, nel caso sussistano organizational rights si avrà flessibilità interna all'impresa e un apprezzabile grado di rigidità del mercato del lavoro, mentre nel caso di occupational rights il mercato del lavoro è relativamente flessibile e la rigidità si "scarica" sull'impresa che incontra vincoli nello spostare e trasferire lavoratori fra i vari reparti in cui si articola la produzione. La sussistenza di diritti al posto di lavoro è in qualche modo riferibile al sistema di relazioni industriali di origine giapponese, mentre l'insorgere di occupational rights è proprio del sistema di relazioni industriali tedesco.

Pagano, infine, identifica altri due casi estremi <sup>15</sup>: quello in cui si affermano contemporaneamente occupational e organizational rights, caratterizzati da rigidità interne ed esterne e tipiche del "socialismo classico" e quello in cui nessuno dei due diritti sussiste. Quest'ultimo caso è caratterizzato da elevata flessibilità del "mercato esterno", e quindi da un'elevata flessibilità numerica interna all'unità produttiva, e, per motivi che saranno più chiari successivamente, da una scarsa flessibilità funzionale.

Sempre secondo Pagano, i vari tipi ideali si caratterizzano per il diverso modo in cui si manifesta il rapporto fra formazione del lavoratore e impresa, da un lato, e fra specificità della mansione e caratteristiche dei diritti in capo al lavoratore, dall'altro.

Nel caso esistano organizational rights (caso c della tab. 2), tende a prevalere un sistema di on-the-job-training fornito da un mercato interno del lavoro. Il lavoratore, infatti, è incentivato a investire in un training specifico all'impresa, in quanto sussiste il diritto a una relazione di lavoro di durata indefinita. Inoltre si realizza un circolo virtuoso che tende a rafforzare questo assetto di organizzazione del lavoro: tanto più i lavoratori sviluppano skills specifici all'impresa, quanto più sono interessati a un rapporto prolungato con la stessa impresa (effetto di azione); quanto più il

---

<sup>15</sup> Le caratteristiche dei quattro assetti istituzionali del mercato del lavoro sono riassunte nella tabella 2.

rapporto fra lavoratore e impresa è prolungato, tanto più il datore di lavoro è incentivato a fare apprendere al lavoratore skills specifici all'impresa (effetto di feed back).

Nel caso sussistano occupational rights, invece, sono i lavoratori stessi (o le associazioni di lavoratori) che decidono in qualche modo i contenuti del lavoro in termini di mansioni. In poche parole, un lavoratore appartenente a una certa associazione può essere assegnato a una specifica occupazione che implica un insieme di mansioni produttive relativamente rigide e predefinite. Non sussiste, in questo tipo ideale, la mobilità interna che caratterizza un'organizzazione del lavoro fondata sugli organizational rights. Il datore di lavoro incontra notevoli vincoli nell'organizzare la divisione del lavoro. Analoghi meccanismi di azione e retroazione possono determinarsi. In questo caso, poiché esiste un'apprezzabile facoltà di licenziamento dei lavoratori, il lavoratore ha una minore propensione all'investimento in skills specifici e una propensione più accentuata verso l'investimento in skills generali, spendibili in diverse unità produttive (azione). I datori di lavoro, dal canto loro, possono essere interessati a lavoratori che hanno sviluppato skills off-the job: la relativa capacità che i datori hanno di sbarazzarsi di lavoratori in esubero rispetto alle loro esigenze produttive non rende particolarmente cogente l'esigenza di dotarsi di lavoratori con un training specifico all'impresa (effetto di retroazione). La specificità delle attività lavorative, in questo modo, risulta molto limitata.

Il terzo caso oggetto di analisi, come si è detto in precedenza, è quello in cui sono assenti sia gli organizational rights, sia gli occupational rights: il lavoratore non ha diritto a un rapporto di lavoro prolungato e nemmeno a svolgere una predeterminata mansione, concordata con l'associazione professionale cui il lavoratore fa riferimento. L'assenza di organizational rights consente all'impresa di godere di un notevole livello di flessibilità numerica, ma disincentiva all'investimento in specific training. Per questa ragione, l'impresa gode di un livello di flessibilità funzionale inferiore a quello osservabile per l'impresa di tipo "giapponese".

#### *4.1 Il modello giapponese e quello tedesco*

E' interessante osservare che il circolo di azione e retroazione che prevale nello schema "tedesco" sembra essere meno stabile rispetto a quello sottostante il modello organizzativo "giapponese". Nello schema tedesco il datore di lavoro può in qualche modo deviare dal comportamento previsto dal ciclo virtuoso, inserendo degli elementi di on-the-job-training. Sembra, invece, meno realistico ritenere che il datore di lavoro possa deviare nell'impianto organizzativo di tipo giapponese: se il rapporto di lavoro è destinato a prolungarsi il datore di lavoro pare difficilmente in grado di richiedere skills acquisiti esclusivamente off-the job per attività produttive rigidamente prefissate di cui non è in grado di sbarazzarsi facilmente. Si inserirebbero in questo modo nell'impresa elementi di



rigidità organizzativa. L'unica possibilità che l'impresa di tipo giapponese ha di deviare è basata sull'aumento alla propensione ai licenziamenti. Si tratta, tuttavia di un comportamento meno facilmente realizzabile rispetto all'inserimento di elementi di on-the-training, necessario, come si è detto per rompere l'equilibrio dell'impresa "tedesca".

Può essere interessante analizzare i tipi ideali organizzativi di stampo "tedesco" e "giapponese" alla luce di un semplice schema di moral hazard. Nello schema tedesco il datore di lavoro (l'agente) offre al lavoratore (il principale) un contratto in cui sono nettamente specificati i contenuti della mansione lavorativa e in cambio richiede l'accettazione di un certo grado di flessibilità numerica, che consente al datore di lavoro di effettuare licenziamenti senza incorrere in costi <sup>16</sup>. Nello schema "giapponese" il datore di lavoro offre un notevole grado di stabilità occupazionale e in cambio ottiene una notevole disponibilità dei lavoratori a cambiare mansione. Ciò che differenzia i due schemi organizzativi è che nel modello organizzativo tedesco le probabilità che il datore di lavoro ha di essere sorpreso a defezionare rispetto agli accordi presi sembrano essere più bassi rispetto allo schema giapponese. Risulta sicuramente più agevole osservare se un datore di lavoro garantisce stabilità occupazionale, piuttosto che stabilire se un datore di lavoro pratica l'on-the-job-training. Il monitoraggio dei comportamenti del datore di lavoro dello schema tedesco presenta una maggiore problematicità.

Questo, naturalmente, non significa necessariamente che il "modello giapponese" non presenti alcun tipo di problema. Come Ryan (1984) ha mostrato si pongono, nel caso di utilizzo di on-the-job-training, consistenti problemi relativi a chi effettivamente, fra lavoratori e datore di lavoro, sostiene i costi dell'addestramento. Quello che si vuole enfatizzare, tuttavia, è che questo schema organizzativo sembra presentare minori possibilità, per il datore di lavoro, di ricorrere ad azioni nascoste per defezionare dallo schema contrattuale.

Una conseguenza di questa semplice applicazione dell'analisi di moral hazard è che lo schema tedesco risulta meno stabile rispetto a quello giapponese <sup>17</sup>.

Le figure 1 e 2 schematizzano la situazione di equilibrio organizzativo dello schema "giapponese", mettendo in evidenza il rapporto di azione e retroazione delineato nei paragrafi precedenti ed evidenziando come può perpetuarsi questa tipologia di equilibrio organizzativo. La figura 1 mostra come per il datore di lavoro la situazione più vantaggiosa sia costituita dal riconoscimento ai lavoratori del diritto alla stabilità del posto di lavoro e quindi al mantenimento della situazione di partenza. Analogamente la figura 2 mostra le condizioni che si devono realizzare affinché sia più

---

<sup>16</sup> Si noti come in questo caso l'individuazione del principale e dell'agente è rovesciata, rispetto a uno schema consueto in cui il principale è il datore di lavoro e l'agente il lavoratore.

<sup>17</sup> Sul problema della stabilità degli occupational labour markets, si veda oltre a Pagano (1997b), anche Marsden (1986).

conveniente per i lavoratori accettare la mobilità interna e i contenuti di on-the-job-training che questa implica.

E' chiaro che in questa circostanza non si descrive necessariamente una situazione di equilibrio istantaneo, bensì una situazione che prevede come punto di partenza l'equilibrio organizzativo di tipo giapponese: le figure 1 e 2 descrivono le condizioni che occorre siano soddisfatte affinché questo equilibrio possa considerarsi stabile <sup>18</sup>.

Uno schema analogo può essere concepito per il modello di organizzazione tedesco.

E' interessante osservare come i due schemi, sviluppati in maniera del tutto autonoma l'uno dall'altro, conducano a conclusioni molto simili, in termini di tassonomia del mercato del lavoro. Il quadro sviluppato in queste pagine sottolinea maggiormente la relazione fra caratteristiche del training e della formazione e tipologia della mansione eseguita; il lavoro di Pagano, invece, enfatizza maggiormente il rapporto che sussiste fra diritti di proprietà dei lavoratori e quelli in capo ai datori di lavoro. Sembra comunque immediato osservare che si possano identificare e discutere tre casi, ciascuno dei quali corrisponde a due celle appartenenti rispettivamente alle tabelle 1 e 2.

#### *4.2 Gli occupational labour markets*

L'analisi relativa alla tabella 1 ha mostrato come occupational labour markets possano sorgere quando l'organizzazione del lavoro e della produzione è basata su mansioni specializzate, per assolvere le quali sono necessarie skills acquisibili solo al di fuori dell'impresa (off-the-job-training). L'analisi di Pagano ha mostrato come, in presenza di occupational labour markets, un equilibrio organizzativo possa essere raggiunto se sussiste un'apprezzabile grado di flessibilità del mercato del lavoro esterno che garantisca all'impresa un certo grado di flessibilità numerica. I punti b delle tabelle 1 e 2 rappresentano due diversi aspetti del medesimo fenomeno e descrivono il vincolo che sussiste fra organizzazione del lavoro, processi formativi, flessibilità numerica e funzionale.

Vale la pena di osservare come in questa tipologia di mercato del lavoro tenda a dominare una certa rigidità salariale. La rigidità delle mansioni produttive e il riconoscimento, da parte del datore di lavoro, di una certa "professionalità" al lavoratore costituiscono un valido supporto a questa affermazione <sup>19</sup>. Inoltre, l'esistenza di un livello positivo di flessibilità numerica rende accettabile al datore di lavoro un certo grado di rigidità salariale.

---

<sup>18</sup> Per questo motivo, nei pay-offs che si leggono in corrispondenza di "no organizational rights" e di "non accetta ojt" si possono comprendere i costi di transazione che devono essere sostenuti per deviare dalla forma organizzativa "giapponese".

### 4.3 I mercati interni del lavoro

Come si è visto nell'analisi qui sviluppata, i mercati interni del lavoro sono legati all'on-the-job-training. Il punto c della tabella 1 rappresenta una situazione che corrisponde al quadro del sistema organizzativo di stampo giapponese delineato da Pagano: il lavoratore riceve un addestramento sul posto di lavoro, tuttavia è chiamato a svolgere mansioni non altamente specializzate. Per quest'ultima ragione, il lavoratore può essere spostato da un reparto produttivo all'altro: l'impresa, quindi, gode di un consistente grado di flessibilità funzionale. Dovrebbe essere chiaro, a questo punto, come il punto c della matrice in tabella 1 è coerente con il punto c della tabella 2 in cui l'equilibrio organizzativo si realizza quando gli organizational rights coesistono con un'organizzazione del lavoro che richiede ai lavoratori un'ampia disponibilità alla mobilità interna. Così come per il caso degli occupational markets, emerge in modo chiaro il legame fra flessibilità (numerica e funzionale), organizzazione del lavoro e formazione dei lavoratori.

In questo caso è richiesta una certa flessibilità salariale. La possibilità, riconosciuta al datore di lavoro, di spostare i lavoratori da una mansione produttiva all'altra e l'esistenza di organizational rights possono richiedere con un apprezzabile grado di flessibilità del salario.

In effetti, se si introduce il tema della flessibilità salariale in relazione ai mercati interni del lavoro, occorre tenere presente due situazioni possibili:

- a) gli organizational rights sono riconosciuti a tutti i lavoratori occupati. In questa circostanza, se l'impresa deve affrontare un'imprevista contrazione di domanda del prodotto, è necessario che, perlomeno per alcuni lavoratori, si abbia una contrazione del livello del salario per il mantenimento di una situazione di equilibrio dell'impresa. Se la riduzione salariale non coinvolge tutti gli occupati, si osserverà una situazione di segmentazione del mercato interno del lavoro. In questa circostanza il segmento della forza lavoro che deve subire la riduzione salariale, costituisce un fattore di aggiustamento che opera esclusivamente sul lato dei costi.
- b) Gli organizational rights non sono riconosciuti a tutti i lavoratori occupati. In questo caso a fronte di una riduzione imprevista della domanda di prodotto, l'impresa è in grado di licenziare alcuni dei lavoratori, appartenenti al segmento di occupati cui non sono riconosciuti gli organizational rights. Questo è coerente con l'idea di Coriat (1991) delineata in precedenza, secondo cui esiste una stretta correlazione fra flessibilità numerica e funzionale. In questa circostanza, allora, è possibile che la riallocazione di alcuni lavoratori su diverse mansioni, modifichi il profilo temporale della produttività di questi lavoratori e dia luogo a ulteriori costi di formazione.

---

<sup>19</sup> Il probabile coinvolgimento, nel corso della definizione delle mansioni produttive, di sindacati o associazioni di professioni rafforza la tendenza a una certa rigidità salariale.

Naturalmente non è possibile stabilire a priori le conseguenze sul livello salariale. Queste dipendono da una serie di fattori tra cui vanno menzionati la durata della contrazione della domanda e, in generale, il cambiamento dell'andamento atteso del profilo temporale della produttività del lavoratore, in seguito alla contrazione imprevista della domanda. Quello che è importante concludere è che, queste traslazioni dell'andamento nel tempo della produttività marginale possono richiedere, per il perseguimento degli equilibri d'impresa, una modificazione del profilo temporale dei salari <sup>20</sup>. In conclusione, può manifestarsi l'esigenza di un certo grado di flessibilità salariale.

In questa circostanza il segmento dei lavoratori che è licenziato costituisce un fattore di aggiustamento della domanda di lavoro. Si osserva, in questo caso, una segmentazione del mercato esterno del lavoro, oltre che di quello interno. Affinché possano realizzarsi dinamiche dell'occupazione come quelle descritte nel paragrafo precedente, infatti, occorre che esista un segmento di forza lavoro flessibile che le imprese utilizzano come fattore di aggiustamento della domanda di lavoro <sup>21</sup>.

#### *4.4 Il mercato esterno del lavoro*

Dovrebbe essere chiaro a questo punto come la situazione descritta nel punto d dello schema definitorio di Pagano (tabella 2), in cui prevale un mercato del lavoro nel quale sono assenti sia gli *organizational right*, sia gli *occupational rights*, corrisponde al punto a dello schema definitorio introdotto e sviluppato in questo lavoro (tabella 1). L'assenza di entrambe le tipologie di diritti di proprietà fa sì che ai lavoratori siano affidate mansioni non specializzate, per le quali nessun tipo di *on-the-job-training* è necessario. In questo caso ogni lavoratore reclutato dall'esterno e con le qualifiche scolastico/formative minime è in grado di assolvere, sin dall'istante dell'assunzione, alle mansioni produttive. Esiste perfetta sostituibilità, perciò, tra lavoratori occupati e lavoratori con il medesimo background, ma esterni all'impresa. Una forma meno esasperata di quello che nella tabella 2 è definito come "mercato del lavoro spot" prevede un minimo di *on-the-job-training* che consenta al lavoratore di svolgere una o un numero esiguo di mansioni specializzate. L'investimento in *on-the-job-training* è quindi poco rilevante sia per il datore di lavoro, sia per il lavoratore e permane anche in questa situazione un'elevata sostituibilità fra lavoratori occupati e non. In conclusione, la situazione in cui domina il mercato esterno del lavoro (cella d della tabella 2) è coerente con una situazione in

---

<sup>20</sup> A questo proposito si veda la letteratura sul capitale umano, tra cui ovviamente Oi (1962), Becker (1964), Ryan (1984), Polachek - Siebert (1993) e Chapman (1993).

<sup>21</sup> Si veda Piore (1980a).

cui si osservano contemporaneamente on-the-job-training e mansione specializzata (la cella d della tabella 1).

##### *5. Alcune implicazioni sulle politiche di deregolamentazione del mercato del lavoro*

Benché non esista un'incontrovertibile evidenza empirica e teorica a sostegno di politiche mirate ad accrescere la flessibilità del mercato del lavoro per ridurre i tassi di disoccupazione, come si è visto nella sezione dedicata all'approccio macroeconomico alla flessibilità, si è manifestata una notevole tendenza verso il sostegno di provvedimenti che rafforzino la flessibilità numerica e salariale. A questo scopo, Lindbeck - Snower (1988) hanno proposto misure atte a ridurre il potere degli insiders per ridurre il livello di rigidità salariale e dei costi di assunzione e licenziamento. In un lavoro molto influente, non solo sul dibattito accademico, Jackman *et al.* (1994) sostengono, pur con una certa cautela, che "on balance, employment protection laws are probably bad for employment, since they strengthen insider power and encourage the payment of efficiency wages to motivate workers who cannot be threatened with dismissal"<sup>22</sup>. Anche Siebert (1997) propugna politiche di questo tipo. Infine un'istituzione importante come l'OECD (1990) ha sostenuto posizioni a favore di una deregolamentazione del mercato del lavoro.

Può essere interessante discutere l'effetto di queste politiche sulla base di quanto affermato nelle sezioni precedenti, in particolare con riferimento agli schemi elaborati nelle tabelle 1 e 2 e alla loro integrazione contenuta nei paragrafi 4.2, 4.3 e 4.4. Gli elementi su cui si concentrerà l'attenzione sono tre: a) l'effetto di "politiche di flessibilità" e di deregolamentazione sulla configurazione dei mercati del lavoro; b) le conseguenze di questi effetti sul processo di lavoro; c) le conseguenze sul sistema educativo e sulla disuguaglianza salariale.

a) Per quello che riguarda l'effetto di politiche di flessibilità e di deregolamentazione sulla configurazione dei mercati esposta nei paragrafi precedenti, occorre affermare che potrebbe essere alquanto dirompente. E' sufficiente fare riferimento alla teoria del capitale umano per rendersi conto che l'implementazione di politiche di questo tipo potrebbe determinare una minore propensione all'investimento formativo sia da parte dei datori di lavoro, sia da parte dei lavoratori. Esiste il fondato rischio, cioè, che si determini un vero e proprio collasso delle due configurazioni legate ai mercati interni del lavoro. Utilizzando l'approccio all'analisi dei mercati interni di Doeringer e Piore, politiche di questo genere potrebbero avere effetti disgreganti sia sulla struttura allocativa, sia sui processi di determinazione salariali, prevalenti nei mercati interni.

---

<sup>22</sup> Anche Bean (1994), in un saggio abbastanza critico rispetto all'approccio delineato nei lavori di Jackman *et al.*, sostiene che "... such policies may improve the functioning of the labour market over the medium term..."

Si pensi, per esempio, alla struttura dei porti d'entrata e di uscita che collegano il mercato interno al mercato esterno del lavoro. E' ragionevole ipotizzare che, a causa della minore propensione all'investimento da parte dei datori di lavoro, il numero dei porti di entrata e di uscita tenderebbe ad aumentare. Inoltre, se si considerano i semplici alberi delle decisioni contenuti nelle figure 1 e 2, si rileva come l'introduzione di politiche mirate ad accrescere la flessibilità numerica, potrebbero portare al collasso dell'equilibrio organizzativo "giapponese". L'introduzione di provvedimenti di questa natura, infatti, potrebbe determinare un decremento dei costi di licenziamento. Questo potrebbe alterare la struttura dei pay-offs, portando al collasso dell'equilibrio organizzativo.

Un impatto altrettanto dirimpante si potrebbe osservare sugli occupational labour markets. Marsden (1986) ha mostrato come una regolazione istituzionale di questi mercati sia essenziale per garantire la stabilità di questi mercati.

- b) E' presumibile che i possibili effetti sui mercati interni del lavoro, evidenziati al punto precedente, diano luogo a trasformazioni del processo di lavoro, a causa del decremento dell'attaccamento al posto di lavoro implicato dalle politiche di flessibilizzazione e deregolamentazione. Si potrebbe verificare l'accentuazione di quei fenomeni di marginalizzazione di alcune componenti della forza lavoro, descritti da Piore (1980b). Il dibattito sui processi di lavoro <sup>23</sup> si è molto soffermato sull'analisi dell'impatto della tecnologia sugli skills dei lavoratori e ha lasciato meno spazio agli effetti del cambiamento istituzionale sulle dotazioni di skills dei lavoratori. Sarebbero quindi opportuni approfondimenti in questa direzione.
- c) La trasformazione dei mercati interni e occupazionali determina anche una modificazione del legame fra formazione e mercati del lavoro. Le politiche di flessibilizzazione, infatti, porterebbero alla rottura di quelle "garanzie occupazionali (...) necessarie per ottenere la collaborazione della forza lavoro nella continua ristrutturazione del processo produttivo..." (Piore, 1986a). Queste garanzie sono necessarie per i processi di formazione interna e la loro soppressione o ridimensionamento può determinare, come sostiene l'autore statunitense, un impoverimento del rendimento produttivo dei lavoratori in termini di flessibilità funzionale. Si determinerebbe, per usare la terminologia di Killick (1995) una riduzione della flessibilità innovativa <sup>24</sup>, in quanto si potrebbe osservare una contrazione del tempo dedicato all'acquisizione di skills produttivi sia generali, sia specifiche.

---

<sup>23</sup> Molto utile per un approfondimento di questo tema il lavoro di Thompson (1989). Per un'analisi dell'evoluzione dei processi di lavoro si veda anche Antonelli et al. (1998).

In un recente contributo Gregg - Manning (1997) hanno dimostrato che, nel lungo periodo, un ruolo estremamente importante è giocato dalla dotazione di skills dell'offerta di lavoro. I due autori analizzano le conseguenze di un cambiamento tecnico skill-biassed. A questo scopo sostengono la necessità di concentrare l'attenzione non solo sui fattori di domanda, ma anche sull'offerta di lavoro, formulata come una funzione della struttura dei salari relativi fra lavoratori skilled e unskilled. Secondo i due autori i problemi più gravi in termini di diseguaglianze salariali sorgono quando la curva di offerta di lavoro relativa dei due gruppi di lavoratori (skilled e unskilled) non è perfettamente elastica. Questo fenomeno può essere attribuito alle difficoltà che i lavoratori unskilled incontrano nell'acquisire formazione. Benché il lavoro di Gregg e Manning si concentri principalmente sulla formazione scolastica, non sembra un'eccessiva forzatura estendere l'analisi anche alla formazione sul posto di lavoro (on-the-job training). Gli effetti sui mercati del lavoro interni, delineati nel punto a), possono accentuare le difficoltà di acquisizione di formazione per lavoratori unskilled, dando così luogo a quei fenomeni di diseguaglianza salariale esaminati da Gregg e Manning.

Da un punto di vista propositivo, occorre considerare che, come le matrici dei mercati del lavoro introdotte ed analizzate in questo lavoro evidenziano, le imprese hanno esigenze differenziate di flessibilità. Di fronte alla domanda di maggiore flessibilità, occorre pensare a provvedimenti che non abbiano effetti distruttivi sui mercati interni e occupazionali del lavoro. A questo proposito si può pensare a provvedimenti in virtù dei quali il lavoratore licenziato, o temporaneamente sospeso dall'attività di lavoro, continui a usufruire dei processi formativi, senza che siano necessariamente rescissi i legami con il mercato interno da cui proviene. Questo potrebbe costituire un disincentivo alla riduzione della propensione all'investimento in formazione sia da parte del datore di lavoro, sia da parte del lavoratore. Nel caso di mercati del lavoro occupazionali, legami di questo tipo potrebbero essere concepiti non necessariamente con l'impresa di provenienza, ma con gruppi o associazioni di imprese che fanno riferimento a mercati occupazionali omologhi.

---

<sup>24</sup> La flessibilità innovativa secondo Killick (1995) è conseguita dagli individui "by investing, for themselves or their children, in the acquisition of knowledge and skills that they judge likely to be in scarce supply in the future and which, therefore, are likely to yield a superior income stream".

**Tab. 1**

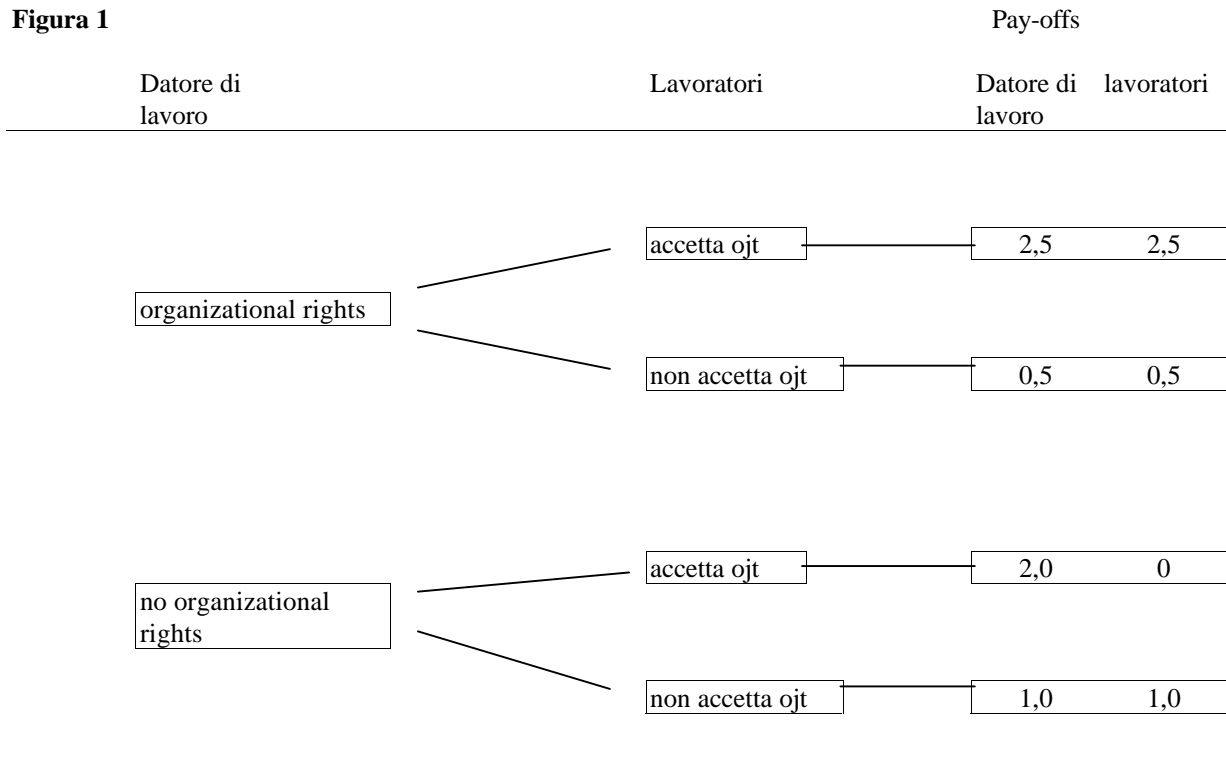
<b>caratteristiche del training</b>	<b>caratteristiche della mansione</b>	
	<i>mansioni non specializzate</i>	<i>mansioni specializzate.</i>
<i>off-the-job-training</i>	(a) mercato esterno	(b) occupational market
<i>on-the-job-training</i>	(c) mercato interno del lavoro (corsi interni o esterni)	(d) mercato interno del lavoro (apprendistato, affiancamento)

**Tab. 2**

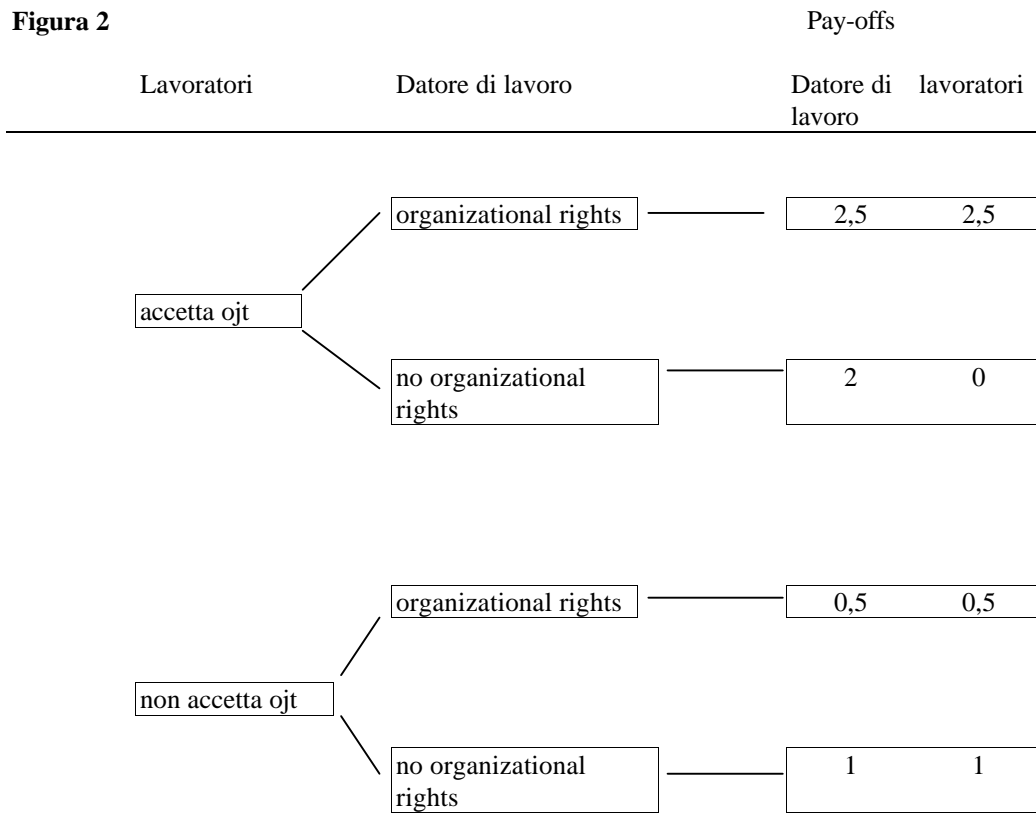
	Diritto al posto di lavoro organizational rights	Assenza di diritti al posto di lavoro No organizational rights
Diritti occupazionali Occupational rights	(a) Burocrazie dei paesi ex-comunisti	(b) Organizzazione del lavoro "tedesca": flessibilità dei mercati esterni e rigidità dei mercati interni
Assenza di diritti occupazionali No occupational rights	(c) Organizzazione del lavoro "giapponese" Caratteristiche: flessibilità dei mercati interni e rigidità dei mercati esterni	(d) Mercato del lavoro spot Organizzazione del lavoro di tipo fordista



**Figura 1**



**Figura 2**



## *Riferimenti bibliografici*

Akerlof G., Yellen J. (eds.) (1986), *Efficiency wage models of the labour market*, Cambridge, Cambridge University Press.

Alberti G. (1985), *Società e organizzazione*, Bologna, Editrici Compositori.

Alchian A., Demsetz H. (1972), Production, Information Costs and Economic Organizations, *American Economic Review*, vol. 62, pp. 777-795.

Antonelli G., Guidetti G., Leoncini R., Nosvelli M., Zamparini L. (1998), Mercati locali del lavoro aperti e fabbisogni formativi: risultati di un'indagine campiomaria nella Provincia di Forlì-Cesena, Milano Franco Angeli.

Aoki M. (1992), Decentralization-centralization in Japanese organization: a duality principle, in Kumon S, Rosovsky H (eds.), *The political economy of Japan*, vol. 3, Stanford, Stanford University Press, pp. 142-169.

Atkinson J. (1985a), *Flexibility, uncertainty and manpower management*, Institute of Manpower Studies, report n. 89.

Atkinson J. (1985b), Manpower Strategies for Flexible Organisation, *Personnel Management*, August, pp. 28-31.

Atkinson J. (1986), *Changing Work Patterns. How Companies Achieve Flexibility to Meet New Needs*, London, NEDO (National Economic Development Office).

Bean C.R., European unemployment : a survey (1994), *Journal of Economic Literature*, vol. XXXII, pp. 573-619.

Becker G. (1964), *Human capital: a theoretical analysis with special reference to education*, New York, Columbia University Press.

Bentolilla S., Bertola G. (1990), Firing costs and labor demand: how bad is Eurosclerosis, *Review of Economic Studies*, vol. 57, pp. 303-326.

Bertola G. (1990), Job security, employment and wages, *European Economic Review*, vol. 34, pp. 851-886.

Blanchard O., Summers L (1986), Hysteresis and the European unemployment problem, *NBER Macroeconomics Annual*, vol. 1, pp. 15-78.

Booth A.L. (1995), *The Economics of the Trade Union*, Cambridge, Cambridge University Press.

Cain G. (1976), The challenge of segmented labor market theories to orthodox theory: a survey, *Journal of Economic Literature*, Vol. 14, pp. 1215-1257.

- Chapman P.G. (1993), *The Economics of Training*, Hemel Hempstead, Harvester Wheatsheaf.
- Ciocca P. (a cura di) (1997), *Disoccupazione di fine secolo*, Torino, Bollati Boringhieri.
- Coase R. (1937), The nature of the firm, *Economica*, vol. 4, pp. 386-405.
- Coase R. (1960), The problem of social cost, *Journal of law and economics*, vol. 3, pp. 1-44.
- Coriat B. (1991), *Penser a' l'envers*, Christian Bourgois E'diteur, trad. it., *Ripensare l'organizzazione del lavoro*, Bari, Edizioni Dedalo.
- Doeringer P. (1986), Internal labor market and non competing groups, *American Economic Review Papers and Proceedings*, vol. 76, pp. 48-52.
- Doeringer P., Piore M.J. (1971), *Internal labor markets and manpower analysis*, Lexington Mass., Heath and Company.
- Dunlop J., Wage contours, 1957 in Piore M.J. (ed.) (1979), *Unemployment and inflation*, New York, M.E. Sharpe, pp. 63-74.
- Gregg P., Manning A. (1997), Skill-biassed change, unemployment and wage inequality, *European Economic Review*, vol. 41, pp. 1173-1200.
- Guidetti G. (1995), Labour flexibility and segmentation: an analysis of the effects of techno-organizational constraints, Discussion paper University of Aberdeen, n. 95-10.
- Harrison B., Bluestone B. (1990), Wage polarisation in the US and the flexibility debate, *Cambridge Journal of Economics*, vol. 14, pp. 351-373.
- Hart R.A., Moutos T. (1995), *Human Capital, Employment and Bargaining*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Ichino A. (1997), La disciplina limitativa dei licenziamenti: effetti e giustificazioni nella letteratura economica recente, *Politica Economica*, vol. XIII, n. 3, dicembre 1997, pp. 375-408.
- Killick T. (ed.) (1995), *The flexible economy*, London, Routledge.
- Langlois R. (ed.) (1989), *Economics as a Process*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Layard, R., Nickell S., Jackman R. (1994), *The unemployment crisis*, Oxford, Oxford University Press.
- Lazear E. (1995), *Personnel Economics*, Cambridge Mass., The MIT Press.
- Leijonhufvud A. (1989), Capitalism and the factory system, in Langlois R. (ed.), *Economics as a Process*, Cambridge, Cambridge University Press, pp. 203-224.
- Lindbeck A., Snower D. (1988), *The insider-outsider theory of employment and unemployment*, Cambridge Mass., MIT Press.
- Lindbeck A. (1996), *The West European Employment Problem*", *Weltwirtschaftliches Archiv*, pp. 609-637.

- Malcomson J.M. (1984), Work incentives, hierarchy and internal labor markets, *Journal of Political Economy*, vol. 92, pp. 486-506.
- Marglin S. (1974), What do bosses do? The origins and functions of hierarchy in capitalist production, *Review of Radical Political Economics*, vol. 6, pp. 178-230.
- Marsden D., *The end of economic man?*, Brighton, Wheatsheaf Books, 1986.
- McDonald I., Solow R. (1985), Wages and employment in a segmented labour market, *Quarterly Journal of Economics*, vol. 100, pp. 1115-1142.
- Milgrom P., Roberts J. (1992), *Economics, Organization and management*, Englewood Cliffs New Jersey, Prentice Hall International Editions.
- Nickell S. (1997) Labor Market Rigidities: at The Root of Unemployment in Europe, *Journal of Economic Perspective*, vol. 11, number3-Summer 1997, pp. 55-74.
- North D. C. (1990), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge, Cambridge University Press.
- OECD (1990), *Employment Outlook*, Paris, OECD.
- OECD (1995), *Employment Outlook*, Paris, OECD.
- OECD (1996), *Technology, productivity and job creation*, Paris, OECD.
- Oi, W. (1962), Labour as a Quasi-Fixed Factor, *Journal of Political Economy*, vol. 70, pp. 538-555.
- Osterman P. (ed.) (1984), *Internal labor markets*, Cambridge Mass., MIT Press.
- Osterman P. (1982), Employment structures within firms, *British Journal of Industrial Relations*, vol. 20, pp. 349-361.
- Osterman P. (1984), Choice of employment systems in internal labor markets, *Industrial Relations*, vol. 27, pp. 46-67.
- Pagano U. (1991b), Property rights equilibria and institutional stability, *Economic Notes*, vol. 20, pp. 189-228.
- Pagano U. (1991a), Property Rights, asset specificity and the division of labour under alternative capitalist relations, *Cambridge Journal of Economics*, Vol. 15, pp.315-342.
- Pagano U. (1997a), *Transition and the "speciation" of the Japanese model*, mimeo.
- Pagano U. (1997b), Workers' Rights and Economic Flexibility, in P. Arestis, G. Palma, M. Sawyer (eds.), *Markets, Unemployment and Economic Policy*, Routledge, London and New York, pp. 354-363.
- Pasinetti L. (1993), *Economic theory and institutions*, Università Cattolica del Sacro Cuore, Quaderni dell'Istituto di Teoria Economica e Metodi Quantitativi, n. 1.

Piore M. (1980a), Dualism as a response to flux and uncertainty, in Berger S., Piore M., *Dualism and Discontinuity in Industrial Societies*, Cambridge, Cambridge University Press, pp. 23-54.

Piore M. (1980b), The technological foundations of dualism and discontinuity, in Berger S., Piore M., *Dualism and discontinuity in industrial societies*, Cambridge, Cambridge University Press, pp. 55-81.

Piore M.J. (1973), Fragments of a "sociological" theory of wages, *American Economic Review papers and proceedings*, vol. 63, pp.377-384.

Piore M.J. (1975), Notes for a theory of labor market stratification, in Edwards R.C., Reich M., Gordon D.M. (eds.), *Labor market segmentation*, Lexington, Heath and Company, pp. 125-150.

Piore M.J., (1986a), Una tesi contro la tesi sulla flessibilità del mercato del lavoro, *Transizione*, n. 5-6, pp. 43-69.

Piore M.J., (1986b), Perspectives in labor market flexibility, *Industrial Relations*, vol. 25, pp. 146-166.

Piore M.J. (1979), *Unemployment and inflation*, New York, M.E. Sharpe.

Polachek S. W., Siebert W. S. (1993), *The Economics of Earnings*, Cambridge, Cambridge University Press.

Pollert A.(ed.) (1991), *Farewell to Flexibility?*, Oxford, Basil Blackwell.

Pollert A. (1989), *The Flexible Firm: a model in search of reality (or a policy in search of a practice)*, Warwick Papers in Industrial Relations, n.19.

Robinson J. (1967), Marginal productivity, *Indian Economic review*, vol. 2, pp.78-84; trad. it., La produttività marginale, in Robinson (1991), *Occupazione, distribuzione e crescita*, Bologna, Il Mulino.

Ryan P. (1981), Segmentation, duality and the internal labor market, in F. Wilkinson (ed.), *The dynamics of labor market segmentation*, London, Academic Press, pp. 3-20.

Ryan P. (1984), Job training, employment practices, and the large enterprise: the case of costly transferable skills, in Osterman P. (ed.) (1984), *Internal labor markets*, Cambridge Mass., MIT Press, pp. 191-229.

Saint-Paul G. (1996), *Dual labor markets*, Cambridge Mass., The MIT Press.

Sestito P., Trento S. (1997), Tecnologia, Organizzazione e domanda di lavoro; in Ciocca P. (a cura di), *Disoccupazione di fine secolo*, Torino, Bollati Boringhieri, pp. 157-202.

Shapiro C., Stiglitz J. (1984), Equilibrium unemployment as a worker discipline device, *American Economic Review*, vol. 74, pp. 433-444.

- Siebert H. (1997), Labor Market Rigidities: At the Root of Unemployment in Europe, *Journal of Economic Perspective*, vol. 11, number 3-Summer 1997, pp. 37-54.
- Solow R. (1979), Another possible source of wage stickiness, *Journal of Macroeconomics*, vol. 1, pp. 79-82.
- Stone K. (1974) The origins of job structures in the steel industry, *Review of Radical Economics*, vol. 6, pp. 253-313.
- Taubman P, Wachter M.L. (1986), Segmented labor markets in Ashenfelter O., Layard R., *Handbook of labor economics*, Amsterdam, North Holland, pp. 1183-1217.
- Taylor F.W. (1911), *Principi di organizzazione scientifica del lavoro*, Milano, F. Angeli, 1975 (ed. originale: 1911).
- Thompson P. (1989), *The nature of work*, London, MacMillan, seconda edizione, (prima edizione: 1983).
- Thurow L. (1972), Education and economic equality, *The Public Interest*, vol. 28, pp. 66-81.
- Thurow L (1975)., *Generating inequality*, New York, Mac Millan Press.
- Thurow L., Lucas R. (1972), The American distribution of income: a structural problem, Joint Economic Committee of the Congress of the United States, in Piore M.J., *Unemployment and inflation*, M.E. Sharpe, 1979, pp. 16-32.
- Wachter M., Wright R. (1990), The economics of internal labor markets, *Industrial Relations*, vol. 29, pp. 240-262.
- Weiss A. (1991), *Efficiency wages*, Oxford, Oxford University Press.
- Williamson O., Wachter M., Harris J. (1975), Understanding the employment relation: the analysis of idiosyncratic exchange, *Bell Journal of Economics*, vol. 6, pp. 250-280.
- Williamson O.E. (1985), *The economic institutions of capitalism. Firms, markets, relational contracting*, New York, The Free Press.
- Wood S.(ed.) (1989), *The Transformation of Work?*, London, Routledge.