

Il saggio del Cimmino intende proporre una « descrizione realistica del fenomeno amministrativo »: ove, più che realistica, sarebbe più idoneo l'aggettivo « schematica », dal momento che l'A. conduce un tentativo preliminare di ricognizione e definizione degli elementi e dei fattori che influenzano l'attività amministrativa, e che come tali si applicano a qualsiasi ente, azienda e impresa, in cui la presenza dell'attività umana richieda la creazione di un apparato operativo, caratterizzato da un notevole grado di definizione sia del sistema che dei dettagli operativi di esso. Quanto sia laborioso il conseguimento di una piena razionalità di tale definizione, è già reso evidente dalla breve rassegna storica dei precedenti studi sull'amministrazione, sia sotto l'aspetto organizzativo che sotto quello psico-sociologico (ed è a questa seconda traccia che l'A. si attiene prevalentemente). In altri termini, una « filosofia dell'amministrazione » che oggettivizzi in modo apprezzabile il comportamento umano potrebbe costituire un valido supporto all'attività direttiva ed esecutiva, se si riuscisse ad identificare una serie di norme, o meglio di « costanti » nello svolgimento dell'attività amministrativa. Per questo ci sembra in parte fuori luogo l'ampiezza di trattazione rivolta dall'A. alla « teorica del comportamento umano », che diviene attendibile e precisa solo quando si rivolge a taluni aspetti ben precisi dell'attività amministrativa, quale il processo di formazione delle decisioni direzionali.

Il riferimento centrale all'opera del Simon, eminente studioso del « comportamento organizzativo » come fatto tipico dell'ambiente aziendale, offre all'A. la via più opportuna per introdursi alla trattazione della specializzazione, come connotato tipico della « dimensione orizzontale », e dell'autorità come connotato tipico della « dimensione verticale » dell'organizzazione. Questi due argomenti, come quello riguardante l'integrazione dei servizi di « staff » nell'ordinamento azien-

dale, sono — allo stato attuale degli studi in materia — i soli punti certi di riferimento per una « teoria generale dell'organizzazione »: quanto essa corra il pericolo di eccessiva astrazione, è dimostrato dall'evidente sforzo dell'A. di riferire concetti ed indicazioni alla pratica effettiva della direzione amministrativa. (Va notato, del resto, che il termine « amministrazione » è qui usato come espressione operativa dell'organizzazione, e come supporto del processo di gestione).

Il lavoro del Cimmino si limita quindi, necessariamente, a delineare una « logica della condotta amministrativa » sul piano concettuale. Gli strumenti di questa condotta non possono agevolmente ricondursi a schemi generalizzati: è indubbio tuttavia che una tale « logica » dovrebbe costituire la base di formazione mentale e soprattutto di attitudine operativa di ogni responsabile del processo amministrativo.

G. B. BOZZOLA

*Milano, Università Cattolica.*

FAZZI R., *La produzione di massa*. Un volume di pp. 173. Tramontana, Milano, 1960.

Il fenomeno della produzione di massa o del produrre per le masse è da tempo al centro delle preoccupazioni degli studiosi di discipline economiche e sociali. Particolarmente opportuno questo studio che riconsidera il problema alla luce dei più recenti sviluppi tecnologici e delle nuove esigenze connesse con la vendita dei prodotti di massa. Secondo l'autore gli attributi della produzione di massa sono essenzialmente due: la omogeneità della produzione (o uguaglianza dei prodotti) nel tempo, e la continuità del flusso di produzione. A quest'ultimo aspetto (continuità dei processi) il Fazzi attribuisce una rilevanza determinante in quanto, se è vero che molte produzioni

conosciute come « di massa » sono realizzate ancora con processi discontinui, è anche vero che « questi metodi o processi avranno vita breve, e dovranno essere, presto o tardi, abbandonati per il prevalere delle nuove condizioni di economicità della produzione ».

L'opera in questione è utile specialmente per quanti, studiosi e studenti, desiderano disporre di una efficace e chiarificatrice introduzione ai problemi, molteplici e complessi, che caratterizzano l'economia della produzione di massa. Ci sembra opportuno richiamare l'attenzione sul quarto capitolo (« La produzione di massa e l'inerente processo distributivo ») nel quale si prendono in esame i rapporti fra produzione di massa e distribuzione dei prodotti di massa: l'attualità dei problemi di mercato giustifica questa nostra scelta.

« Il problema vero — osserva il Fazzi — non è quello di manovrare i volumi di produzione in sede di offerta, ma di assicurarsi una relativa continuità del collocamento della produzione e l'ininterrotto controllo di tale continuità. Consapevoli della importanza di questo problema che domina le produzioni di massa, gli imprenditori hanno da tempo posto in disuso le pratiche monopolistiche del giuoco quantitativo delle produzioni, assumendo un nuovo tipo di comportamento che consiste nello svolgere una politica distintiva, caratterizzatrice dei prodotti fabbricati dall'impresa... E' in altri termini, la politica dei prodotti di marca ».

Giustamente osserva l'autore che « i prodotti di marca non costituiscono una categoria distinta dai prodotti di massa. Diversa, anzi opposta, è soltanto quella dei prodotti *anonimi*. Produzione di marca e di massa sono invece due aspetti di uno stesso processo economico ».

In realtà si potrebbe aggiungere che « prodotti anonimi » hanno scarsa o nessuna possibilità di sopravvivere in una

epoca in cui produzione di massa significa anche (ed è questo un aspetto che va sottolineato con enfasi particolare) crisi di differenziazione del prodotto, a motivo della crescente automazione e standardizzazione dei processi produttivi, tutti i prodotti di massa, tendono sostanzialmente ad equivalersi. Orbene, quanto maggiore è la somiglianza tra dati prodotti di massa, tanto meno sarà un calcolo razionale a determinare la scelta dei consumatori. Ciò che pertanto occorre è « attaccare » il consumatore ad una data marca, anche se è sperimentalmente provato che non sa distinguerla da altre marche: il consumatore deve scegliere infatti un'immagine, un simbolo creato e alimentato dalle nuove o più raffinate tecniche di promozione delle vendite (ricerche motivazionali, pubblicità, ecc.).

Per buona parte dei prodotti di massa diviene sempre più evidente che i requisiti qualitativi possono essere imitati con successo e in modo conveniente da aziende concorrenti, che siano tecnicamente e organizzativamente progredite. Un contrassegno che li caratterizzi vividamente e che sia ben reclamizzato è invece assai meno plagiabile e comunque può rappresentare un fattore di vendita notevolmente più efficace.

Nuovi problemi si presentano alle aziende industriali nella misura in cui passano ad una produzione di massa, problemi che senza alcun dubbio hanno un predominante aspetto di mercato: in questo senso si potrebbe anche affermare che — a parità di altre condizioni — sviluppo di una produzione di massa significa soprattutto sviluppo della dimensione distributiva o commerciale della gestione aziendale.

S. VACCÀ

*Milano, Università Cattolica.*