

“Spagna contemporanea”, 2009, n. 35, pp. 163-199

Marco Cipolloni

Le catene di montaggio dell’AUTO-ritarismo

Andrea Tappi, *Un’impresa italiana nella Spagna di Franco. Il rapporto FIAT-SEAT dal 1950 al 1980*, Perugia, CRACE, 2008, pp. 173, ISBN 978-88-87288-87-9

Il volume, che nasce dalla rielaborazione di una bella tesi dottorale, intitolata *Fordismo e Franchismo. Organizzazione del lavoro e relazioni industriali in una grande impresa automobilistica spagnola: la SEAT (1950-1980)*, affronta dal punto di vista della storia economica, sociale e sindacale di impresa un *case study* di assoluta rilevanza ed emblematicità per chiunque voglia ricostruire e comprendere dall’interno alcuni dei meccanismi con cui il capitalismo internazionale ed in particolare quello europeo hanno partecipato al *desarrollismo* franchista, considerando la Spagna di Franco sia come mercato periferico che come area particolarmente idonea al trasferimento di tecnologia e alla ottimizzazione dei costi di produzione e commercializzazione, segnatamente in un settore di forte valore simbolico come quello della costruzione di “utilitarie” (el Seiscientos come icona del consumismo e del benessere).

Rispetto al *mainstream* degli studi di storia di impresa sulla Spagna di Franco, il volume di Tappi è al tempo stesso tipico e atipico. Utilizza, come è ovvio, fonti e archivi di SEAT. Si scontra, come è sbagliato, ma inevitabile, con le limitazioni e le difficoltà di accesso connaturate alla circostanza di non essere un ricercatore organico alle logiche della compagnia. Sceglie di leggere testimonianze e documenti con una logica non solo di impresa, vedendo nella storia d’impresa uno scandaglio capace di sondare in profondità strutture, speranze e maleseri di un intero mondo sociale, coinvolto in un grande processo di trasformazio-

ne non solo della realtà economica e del mercato, quanto della vita stessa. In questo senso, più che ai curatissimi volumi della LID, intelligenti ricostruzioni dello spirito pionieristico e quasi epico del capitalismo spagnolo e delle sue avventure e dal punto di vista delle dinastie imprenditoriali e/o dei capitani d'impresa, assomiglia a studi come la monografia di Bogaerts sul "mundo social" di ENSIDESA. Non è (sol)tanto una questione di sensibilità politica o di schieramento; è piuttosto una questione di prospettiva e di strategia di inquadramento culturale. Dalle collane di LID emerge il convincente ritratto di un capitalismo attivista, capace di fare business, modernità, profitto e cultura d'impresa nonostante la pesante eredità del mitico "ritardo" spagnolo ed a dispetto delle *trabas* e dei costi aggiuntivi imposti da un regime chiuso, inefficiente e corrotto, caricaturale erede di una storia politica piena di fasi convulse e di momenti di stagnazione autarchica. Nella prospettiva delle strategie di internazionalizzazione dell'industria automobilistica internazionale in genere e di FIAT in particolare, il ritardo della Spagna e le *trabas* del regime di Franco rappresentano al contrario la migliore garanzia per una progettualità interessata a riprodurre senza rischi e con margini di utilità abbastanza garantiti un modello di industrializzazione basato su un trapianto di modernità relativa e su un calibratissimo *mix* di assistenzialismo, paternalismo e sfruttamento fordista della forza lavoro.

Anche per questo, nonostante i limiti cronologici indicati dal titolo, l'analisi del caso aziendale di SEAT non inizia dagli anni Cinquanta, ma dai *Roaring Twenties*, fornendo elementi per una ricostruzione di più lungo periodo delle strategie commerciali messe in campo dalla casa torinese sul mercato europeo e su quello spagnolo. Questo opportuno prologo evidenzia come, a partire dagli anni Venti e Trenta, decenni assai difficili per il capitalismo periferico in genere e per la Spagna in particolare, la presenza di FIAT sul mercato spagnolo sia nata e sia nel fondo rimasta per molto tempo fedele più a una logica commerciale e di costi comparati che a una vera e propria logica di investimento e produzione. Il salto da rete di distribuzione e assistenza a progetto di delocalizzazione strutturale coincide non a caso con la fine della Guerra civile e si concreta prima nel progetto SIAT (1939-1943) e poi nella nascita di SEAT (1946-1950). Le tabelle di Tappi, prima e più che il suo argomentare, evidenziano come FIAT tenda e in gran parte riesca a riprodurre attraverso SEAT un rapporto ispirato alle strategie e ai modelli operativi che la casa torinese aveva sviluppato con grande profitto nell'Italia fascista (e che nell'Italia postbellica avevano ormai prospettive incerte, a causa del nuovo patto costituzionale e del suo presumibile impatto sulle relazioni industriali e la legislazione in materia di lavoro). La possibilità di (continuare a) operare in sintonia e sinergia con le esigenze di promozione e controllo sociale di un sistema e di un regime in cui la partecipazione avesse forme e limiti piuttosto stretti e in larga misura predefiniti rappresentava dal punto di vista dell'azienda torinese una circostanza oggettivamente favorevole sia per la pianificazione che per la negoziazione dei propri interventi e investimenti. *Desarrollismo* e *desarrollo* si intrecciano in modo al tempo stesso virtuoso e perverso, mescolando efficienze e inefficienze. Alla crescita del mercato e delle quote di mercato corrisponde un aumento del fatturato e dei profitti, ma anche il mantenimento e il rafforzamento-perfezionamento di pratiche liberticide di chiara derivazione fordista, estese dall'organizzazione della produzione e dell'assemblag-

gio alla gestione del personale, delle relazioni industriali e della comunicazione interna ed esterna.

Nella fase di *start-up* i punti cardine riguardano ovviamente i termini della *joint-venture* con INI e il dialogo con Suanzes, con dettagliati accordi su tempi, modalità, prestiti, mercati, franchigie e trasferimenti di tecnologia. Dal punto di vista delle decisioni, la scelta chiave riguarda l'insediamento, cioè la costruzione degli impianti a sud di Barcellona, su aree poco adatte, ma vaste e rese economicamente vantaggiose dai bassi canoni di locazione e dalla possibilità di godere, in deroga alla legge, di un favorevole regime di porto franco. Il passo successivo riguarda la scelta di una modalità produttiva fordista a catena e con scomposizione di mansioni, relativamente all'avanguardia e molto adatta per massimizzare a regime le economie di scala. Le altre scelte decisive, un po' più laboriose nell'*iter* di definizione e realizzazione, riguardano il reclutamento del personale (in rapporto con i flussi di migrazione interna, dalle campagne alle città e dal Sud al Nord della Spagna) e la scelta dei modelli da produrre e, di conseguenza, dei segmenti di mercato su cui puntare (la scelta in favore della 600 non è immediata). Tutti questi passaggi sono ricostruiti e seguiti da Tappi con competente sensibilità per lo stato dell'arte relativo alla tecnologia meccanica del tempo, ma anche con opportuna attenzione per la figura e la cultura dirigenziale e/o dirigista di alcuni protagonisti (per esempio Alessandro Genero o, prima di lui, Vittorio Bonadè Bottino) e per le strategie di investimento, produttive e commerciali messe in campo in Spagna da altri grandi attori del mercato automobilistico internazionale (da Ford GM a FASA-Renault e Citroën-Hispania). Il parallelo continuo con la vicenda degli stabilimenti di Mirafiori rende evidenti le moltissime analogie, ma anche alcune delle più significative disconnessioni e differenze. In Spagna più che in Italia, il sistema a catena di montaggio ha come più evidente conseguenza di medio e lungo periodo il reclutamento e il mantenimento di una percentuale molto alta di forza lavoro relativamente poco qualificata, fidelizzata all'impresa con attività di formazione, ma anche con strategie di identificazione e di adozione familistica o pseudofamilistica (parafrasando Jannacci: anche in Spagna «Vincenzina vuol bene alla fabbrica»), spesso portate a sconfinare in pratiche di evidente paternalismo e di documentato clientelismo (anche politico) destinate a riprodursi, facendo leva su queste basi, come efficaci meccanismi di controllo interno e/o di induzione al conformismo. Se la disciplina e la gerarchia "di tipo castrense" dei reparti di produzione scoraggiano lo spirito di iniziativa individuale e collettivo, la laboriosa struttura gerarchica dell'organigramma, il gioco delle competenze e una burocrazia interna a tratti un po' "fantozziana" tendono a (ri)produrre un analogo effetto di dissuasione anche al livello dei quadri e della dirigenza esecutiva, con l'intento, non dichiarato, ma evidente, di minimizzare e contenere entro i limiti funzionali desiderati dalla casa torinese l'influenza del personale spagnolo (e, per suo tramite, le interferenze del regime) sulle decisioni strategiche dell'impresa.

Il regolamento interno e il sistema delle sanzioni avevano toni chiesaioli e moralistici (contro il vizio, la blasfemia, la promiscuità e l'adulterio), ma erano in realtà congegnati per colpire e minare in radice tutte le forme partecipative di autorganizzazione, in modo che poco o nulla sfuggisse al sistema di rappresentanza del sindacalismo corporativo previsto dal regime, interessato più al controllo preventivo che alla negoziazione e alla gestione del conflitto.

Questo clima di ingerenza globale nella vita dei dipendenti era compensato e reso appetibile (ma anche perfezionato) da alti salari relativi, dalla istituzione di spazi di dialogo asimmetrico (la cassetta delle idee) e da numerose iniziative di fidelizzazione sociale legate alle mense aziendali, ai piani casa, ai mutui, alla formazione, alle attività ricreative e assistenziali e al rapporto preferenziale con la Chiesa, specie per tutto ciò che riguardava educazione e tempo libero.

Il modello totalitario del fordismo veniva così adattato alla circostanza del *desarrollismo* franchista e del suo progetto di *bienestar*, offrendo agli operai SEAT il dubbio privilegio di una promozione sociale accuratamente contenuta e pianificata, volta a farli sentire dei privilegiati e a farli diventare, in ogni senso, potenziali “clientes” dell’azienda per cui lavoravano.

Anche vendendo a rate ai propri dipendenti, negli anni Sessanta SEAT partecipa al *boom* spagnolo delle immatricolazioni e si consolida sul mercato automobilistico interno, crescendo più che in proporzione e occupando stabilmente quote e soprattutto segmenti di un settore al tempo stesso prospero e sostenuto da un importante assistenzialismo e protezionismo statale (con limiti di scala per l’accesso di nuovi operatori e fortissimi dazi per la commercializzazione di prodotti esteri). Occupazione, ritmi di lavoro e produttività crescono insieme, sia pure con ritmi e meccanismi diversi, concorrendo a un forte incremento della capacità produttiva, ma anche a un aumento, sia assoluto che relativo, degli incidenti e a un consistente peggioramento nelle condizioni di lavoro e nella sicurezza, con i miglioramenti che inseguono affannosamente l’incremento dei ritmi. In questo quadro non stupisce che migliorino (in modo percentualmente assai sensibile, dato che la base di calcolo è rappresentata da livelli di partenza relativamente contenuti) sia la dinamica salariale che gli incentivi (con pagamento di straordinari e premi di produzione). Si tratta, come è ovvio, di una fase temporanea, destinata nel medio periodo a essere progressivamente corretta e riassorbita da meccanismi di ottimizzazione che consentono di programmare, standardizzare e controllare accuratamente sia il ciclo produttivo che le sue dinamiche e i tempi di ciascuna fase. Proprio i meccanismi di questo riassorbimento determinano, nella seconda metà degli anni Sessanta, i primi timidi fermenti di protesta operaia (abbassamento intenzionale dei ritmi, rifiuto di straordinari, etc.) e la progressiva perdita di credibilità degli organi del sindacato corporativo.

Gli anni del tardo franchismo e della crisi petrolifera si caratterizzano in questo senso per una crescente e sempre meno intermittente conflittualità interna e per una relativa diminuzione delle soglie di protezione del mercato spagnolo (in particolare con i “decretos Ford” del 1972). Ciò costringe SEAT da un lato a perfezionare la propria rete di vendita in Spagna e dall’altro a prendere in considerazione una politica di esportazione (in potenziale concorrenza con la casa madre, ricompensata da INI con un consistente aumento della quota proprietaria, volto anche a ripagare il necessario appoggio della rete di vendita e assistenza della casa torinese in Italia e in Europa). L’appoggio del regime diventa sempre meno incondizionato e la sua capacità di controllo delle dinamiche sociali si rivela sempre più precario e sempre meno efficace, creando ed evidenziando incomprensioni, tensioni e divergenze, di interessi e priorità, tra INI e FIAT.

Nel nuovo scenario, ridisegnato dagli effetti dello *shock* petrolifero, il volano fordista evidenzia limiti di saturazione, gigantismo e rigidità, facendo emergere

soglie di conflitto e aprendo spiragli di interlocuzione a un movimento operaio investito, almeno nella zona di Barcellona, da forti prospettive di rinnovamento, legate alla sempre più efficace iniziativa di aggregazione sindacale di base delle Comisiones Obreras.

Le dinamiche conflittuali di questa fase di confronto con le dinamiche repressive e poliziesche del regime appassionano Tappi, inducendolo ad allargare lo sguardo della sua ricostruzione con dati e riferimenti normativi che non solo vanno oltre i cancelli di SEAT, ma trascendono anche i limiti del settore automobilistico e meccanico. La cronaca delle lotte in SEAT, con scioperi, assemblee, occupazioni e scontri (anche mortali) viene così proiettata su uno sfondo epocale di portata assai più ampia, che include gli effetti destabilizzanti della crisi economica del 1973, il celebre processo di Burgos contro sedici *etarras*, etc.

Non è che il preludio alla fine del franchismo e, pochi anni dopo, al divorzio di FIAT dalla Spagna e dalla vicenda industriale di SEAT, a riprova che il generalissimo e le strutture dell'ordine economico e sociale instaurato dal suo regime erano stati un pezzo non sostituibile del *puzzle* spagnolo costruito dalla casa torinese, rappresentando per i suoi vertici interlocutori e *partner* non solo "affidabili", ma anche razionalmente selezionati e tutt'altro che occasionali. Sia chiaro, FIAT esce da SEAT per ragioni economiche e industriali e non per ragioni politiche, e abbandona la partita solo dopo avere cercato, con notevoli sforzi organizzativi e finanziari, di adattarsi a nuovi e difficili scenari, ma le dinamiche di impresa che la portano a gettare la spugna sono strutturalmente legate alla difficoltà di perpetuare in tempi e spazi di reale apertura democratica gli orizzonti di aspettativa e le logiche produttivistiche di una stagione fortunata ma non proprio eroica della storia industriale del capitalismo periferico in Europa. Di questa storia, dei suoi successi e della sua irreversibile crisi, il connubio tra fordismo e franchismo e il modello di capitalismo protezionista, assistito e corporativo orchestrato nel settore auto dal binomio INI-SEAT aveva fatto parte a pieno titolo e in virtù di scelte pensate, pianificate e ingegnerizzate in modo del tutto consapevole. L'idea guida era stata quella di un *market building* forte, in cui l'impresa, invece di adattarsi alle congiunture del mercato in cui vuole inserirsi, lo delimita e disegna a propria misura in accordo con le centrali di un potere portato a vedere benessere, democrazia e libera concorrenza se non proprio come obiettivi alternativi, quantomeno come obiettivi indipendenti e non automaticamente compatibili. Da una simile prospettiva, a un tempo familistica e corporativa, la concorrenza economica e la democrazia, sia economica che sociale e politica, tendono infatti a scivolare nella colonna dei costi. Nel lungo periodo non è e non può essere così (del resto, come diceva Keynes, «nel lungo periodo saremo tutti morti»), ma in una relativamente lunga fase di ricostruzione e sviluppo controllato, compresa tra due crisi economiche strutturali (1929 e 1973) e caratterizzata da elementi di pianificazione economica e da forti barriere doganali, la cosa può anche funzionare, producendo ampi margini di extra-profitto e rendita garantita per un periodo non breve e un po' più che medio. Il disinvestimento, alla fine di una congiuntura particolarmente sfavorevole e indirettamente in beneficio di uno dei competitori continentali più agguerriti (Volkswagen), è per FIAT una decisione non facile, ma accuratamente calcolata. Le strategie di internazionalizzazione di FIAT auto guardano infatti ad altre aree e mercati (Polonia e Brasile), con la spe-

ranza di utilizzare l'esperienza acquisita in Spagna per capitalizzare ancora una volta differenziali di costi e possibili rendite di posizione su mercati promettenti. Per spiegare questo passaggio in modo elegante e con eufemistico tecnicismo Tappi scomoda le *turning phases* e il modello di Kondratieff, ma è evidente che la Spagna postfranchista, grazie al buon esito della transizione democratica e ai successi del *desarrollismo* (SEAT compresa), era diventata e stava diventando un mercato troppo aperto e sviluppato per le logiche da *animal more equal than others* con cui l'azienda torinese aveva fino ad allora gestito le proprie strategie di internazionalizzazione e i propri interessi in terra iberica (comprese le relazioni con il locale mercato del lavoro).

Dallo studio di Tappi emerge dunque un ritratto ambivalente, in cui la spinta modernizzatrice e la razionalità tecnica e tecnologica che caratterizzano positivamente la presenza di FIAT in Spagna affondano radici in un poco edificante modello *archipelágico* di capitalismo assistito e protezionista, fortemente connotato in senso anticoncorrenziale da due consistenti isole di rendita politicamente garantita: la prima legata all'acquisizione dei fattori produttivi (in particolare la forza lavoro, ma anche le aree, le licenze e le franchigie), la seconda legata alla commercializzazione dei prodotti (con barriere di accesso poco sormontabili per i nuovi competitori). Su entrambi i "mercati" l'azienda torinese si colloca dunque in posizione asimmetrica, privilegiata e a dir poco dominante, facendo leva su un rapporto organico con il regime, del quale è letteralmente socia in affari e dal quale ottiene a condizioni di relativo favore tutto ciò che le serve per produrre e fare extraprofitto.

La sensazione è che tali decisivi vantaggi e il loro mantenimento, nel breve, nel medio e nel lungo periodo, non costituiscano solo circostanziali orizzonti di beneficio, ma facciano parte del nucleo e del sistema di obiettivi considerati dall'impresa come strategici e decisivi per le proprie scelte e per la definizione dei limiti della propria vocazione a operare su uno specifico mercato. Ciò è in parte riconducibile a logiche proprie del settore e di un rapporto tra capitalismi diversamente periferici, ma risponde anche agli schemi e alle abitudini di una storia imprenditoriale e di un *management* abituati a cercare, anche in Italia, un rapporto molto organico con il potere politico e con le sue facoltà di intervento sulle reti infrastrutturali e i meccanismi di regolazione del mercato.

Marco Cipolloni