

Proposte e ricerche

Economia e società nella storia dell'Italia centrale

n.62 - 2009

Andrea Tappi, *Un'impresa italiana nella Spagna di Franco. Il rapporto Fiat-Seat dal 1950 al 1980*, Perugia, Crace, 2008, pp. 174, 15,00 euro.

Sono ormai rari gli studi di storia d'impresa che uniscono all'analisi della tecnologia utilizzata, degli assetti proprietari e delle strategie di produzione e di vendita quella dell'organizzazione del lavoro e delle relazioni industriali adottate da un'azienda. Ancora più rare, inoltre, sono quelle ricerche di tipo comparativo che mettono a confronto l'evoluzione di due imprese dello stesso settore ma di paesi differenti ed il loro ruolo nei rispettivi mercati. Proprio tale rarità fa risaltare il volume di Andrea Tappi, che ricostruisce le vicende della Sociedad española de automóviles de turismo (Seat), delle sue maestranze e dei rapporti che legarono l'una e le altre alla più grande ed importante azienda italiana, la Fiat, dalla sua nascita, avvenuta nel 1950 sotto l'egida dell'Instituto nacional de industria (Ini), al 1980, quando la casa di Torino interruppe i legami di consulenza tecnica e liquidò le partecipazioni azionarie con la Società iberica. Basandosi sulla consultazione di una documentazione considerevole, custodita sia in Spagna presso gli archivi dell'Ini, delle autorità civili di Barcellona (dove era situato lo stabilimento della Seat) e degli organi sindacali catalani, sia in Italia presso gli archivi della Fiat e della sezione torinese della Federazione italiana metalmeccanici, l'autore intende dimostrare che il successo della ditta spagnola nel cavalcare lo sviluppo del comparto automobilistico nazionale fu il risultato da un lato dell'adozione del modello di produzione di massa e di accentramento oligopolistico ripreso dall'azienda della famiglia Agnelli, dall'altro del contesto politico dittatoriale dell'epoca che si riverberò «sulle modalità di gestione del personale e sulle forme di rappresentanza operaia e di contrattazione» [p. 17]. Una miscela di fordismo e franchismo che getta una luce nuova sui meccanismi di adattamento dei sistemi di produzione industriale in paesi diversi da quelli leader dell'economia mondiale del XX secolo.

L'interesse della Fiat per il mercato spagnolo risale al 1919, anno in cui venne costituita la Fiat Hispania, filiale commerciale che si occupava di distribuire i veicoli prodotti a Torino. Le promettenti prospettive di assorbimento di autovetture utilitarie italiane, tuttavia, furono soffocate dalle scelte del governo locale nel corso degli anni Venti e Trenta, che scoraggiò, tramite l'innalzamento di barriere doganali, l'importazione di automobili già montate e concesse benefici all'assemblaggio, da parte di imprese nazionali, di semilavorati provenienti dall'estero. Presero così avvio varie iniziative, da parte della Fiat, per fondare una fabbrica in territorio spagnolo con la collaborazione di ditte locali, ma tali tentativi (che portarono anche alla costruzione di un impianto a Guadalajara con l'aiuto della Hispano-Suiza) furono frustrati dapprima dallo scoppio della guerra civile e in un secondo tempo dalle difficoltà di trovare un accordo con il regime di Franco, che evitasse condizioni troppo onerose per quest'ultimo in termini di trasmissione di *know-how* e di costi di produzione. Fu solo tra il 1948 ed il 1949 che, dopo lunghe trattative, si giunse alla stipula di una *joint venture* tra Fiat e Ini attraverso la quale fu costituita la Seat. Dal punto di vista del mercato, nell'arco di un quindicennio quest'ultima raggiunse una posizione di vertice tra i pochi attori presenti nel comparto; basti pensare che nel 1966 quasi la metà delle autovetture prodotte in Spagna proveniva dagli impianti della ditta iberica. Tale risultato fu il frutto sia della protezione accordata dallo Stato (il quale era anche il principale azionista della Seat) per mezzo di «contingentamenti alle importazioni, dazi doganali, imposizione ai costruttori di elevati volumi minimi di produzione e di alte percentuali di contenuto nazionale» [p. 45], che scoraggiò l'ingresso nel settore di pericolosi concorrenti stranieri, sia dell'accettazione e della messa in opera della

filosofia aziendale Fiat, una filosofia che prevedeva la ricerca continua di economie di scala, la crescita degli apparati produttivi e una strategia che concentrava la maggior parte dell'*output* in pochi modelli di cilindrata prevalentemente bassa, da vendersi quasi esclusivamente all'interno dei confini nazionali. Tale strategia ben si uniformava ad una domanda interna crescente di vetture utilitarie. Per ottenere tutto ciò fu di fondamentale importanza il supporto tecnico-organizzativo della Società piemontese, che si esplicò nella fornitura di macchinari identici a quelli adoperati a Mirafiori, nell'utilizzo dei trasportatori aerei per il movimento dei materiali dentro la fabbrica e, in generale, nello stimolo ad accentrare nel *management* la funzione di coordinamento del processo lavorativo a scapito della professionalità operaia. Tale obiettivo, in particolare, poté essere facilmente perseguito grazie ad una gestione autoritaria della forza lavoro, conseguenza dell'assenza, nelle imprese così come nel paese, di organi sindacali realmente liberi e rappresentativi. La manodopera della Seat, infatti, per lo più giovane e proveniente da regioni prettamente rurali quali l'Andalusia e la Castiglia, veniva sottoposta «a una disciplina e a un ordine di tipo castrense» [p. 72], assicurati dalla presenza di quadri e di capi operai di estrazione militare e associati all'introduzione di procedure tayloristiche di suddivisione e assegnazione delle mansioni e di controllo del lavoro d'officina. Un simile *mix* di ingredienti (protezione statale di un mercato in espansione, organizzazione produttiva in linea con gli standard internazionali dell'industria automobilistica, relazioni sindacali sbilanciate a favore della direzione), a cui bisogna aggiungere retribuzioni dei dipendenti ancora piuttosto basse rispetto a quelle esistenti in altri paesi occidentali, rese la Seat un investimento assai remunerativo per la Fiat e il protagonista della motorizzazione di massa spagnola. Nel 1969 oltre il 60% delle autovetture prodotte nella nazione iberica aveva il marchio Seat. A partire dai primi anni Settanta, tuttavia, l'impresa si trovò a dover far fronte ad una serie di problemi sempre più gravi, che ridimensionarono il suo primato e indussero la Fiat a non considerare più profittevole la sua compartecipazione. Innanzitutto l'ampliamento eccessivo della capacità produttiva dello stabilimento di Barcellona, che a lungo andare creò intoppi nel flusso delle lavorazioni e modificò non sempre in modo razionale la disposizione dei capannoni, delle macchine utensili, dei convogliatori, ecc. In secondo luogo il manifestarsi di una conflittualità operaia ormai difficilmente soffocabile con la sola repressione poliziesca, causata dal peggioramento delle condizioni di lavoro nei reparti, dall'affollamento degli stessi (frutto a sua volta della crescita disordinata degli impianti e dell'aumento delle assunzioni) e dalla consapevolezza dei dipendenti di voler usufruire anche loro delle libertà e delle conquiste salariali ottenute dai loro colleghi italiani. Infine, specialmente dopo la morte di Franco, la graduale apertura del mercato spagnolo alle importazioni di automobili e all'insediamento di altre fabbriche straniere, che, unitamente alle crisi petrolifere e del settore dell'autotrasporto, contribuì ad erodere il margine di vantaggio sui competitori fino ad allora goduto dall'azienda italo-spagnola. Venute a mancare le condizioni che avevano permesso lo sviluppo della Seat, la Fiat si smarcò dalla trentennale collaborazione con l'impresa e, agli inizi del 1981, cedette all'Ini l'intero pacchetto azionario in suo possesso, pari al 36% della proprietà.

Il pregio del libro di Tappi risiede non solo nell'intento, certamente riuscito, di approfondire un aspetto della strategia multinazionale della Fiat poco indagato dalla storiografia, vale a dire quello dell'investimento diretto o indiretto in paesi non democratici (si pensi ai casi della polacca Fabryka Samochodow Malitrazowych e della brasiliana Fiat Automovéis durante gli anni settanta e ottanta), ma anche nella rappresentazione di come sia stato possibile applicare egregiamente un approccio fordista in un ambiente industriale autoritario. Il fatto che la ditta di Torino abbia deciso di abbandonare un simile ambiente proprio nella fase in cui cambiava volto e si uniformava a quello esistente in Italia, dovrebbe indurre a una riflessione su quali fossero le forme d'impresa e di società preferite dai *tycoons* italiani dell'auto.

Paolo Raspadori