UNIVERSITÀ COMMERCIALE LUIGI BOCCONI

DOTTORATO IN STORIA ECONOMICA E SOCIALE
XVI CICLO

TAYLORISMO E SOCIALISMO.
ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO E DELLA PRODUZIONE NEGLI IMPIANTI DELLA ŠKODA AUTO DI MLADÁ BOLESLAV (1948-1963)

Tesi di Valentina Fava

Coordinatore: Prof. Marco Cattini

Tutor: Prof. Franco Amatori
Prof. Piero Bolchini
Prof. Edoardo Borruso

INDICE

Introduzione 1

CAPITOLO I

VERSO UNA «FORD CECOSLOVACCA»: DIREZIONE SCIENTIFICA DEL LAVORO, «INDUSTRIAL PILGRIMAGES» E PROCESSI DI CONCENTRAZIONE INDUSTRIALE (1918-1948)

1.1 «America». 11

1.2 L'Accademia Masaryk del Lavoro: Eredità imperiali e razionalità americana. 14

1.3 Il fattore umano e il socialismo umanitario di Tomáš G. Masaryk. 19

1.4 L'opzione fordista: una soluzione? 25

1.5 Da Ford al laboretismo. 29

1.6 Le prospettive della «Ford cecoslovacca». Tra produzione di massa e modello svizzero. 33

1.7 Occupazione e mobilitazione bellica. 44

1.8 L'AZNP - Škoda e «L' Affare Taub». 50

1.9 Il «modello americano» e la via cecoslovacca. 57

CAPITOLO II

DAL MODELLO AMERICANO AL MODELLO SOVIETICO. INDUSTRIA AUTOMOBILISTICA E MOTORIZZAZIONE NEL PRIMO PIANO QUINQUENNALE

2.1 La Škoda e la «Political Economy of Communism» 62

2.2 Avanti con la razionalizzazione: Settore mezzi di trasporto e «direzioni generali». 64

2.3 Automobile e motorizzazione nel primo piano quinquennale 67

2.4 Di nuovo: « Specialize, standardize and centralize». 71

2.5 Il punto di vista della Škoda e del ČZAL sul «Fordismo in un solo paese». 78

2.6 Tra America e Unione Sovietica. 82

2.7 Dai mancati investimenti all'utilizzo delle «risorse esistenti»: i lati oscuri della razionalizzazione sovietica. 86

2.8 «America», 1950. 89

2.9 Il Tatra Plan. 96

CAPITOLO III

LA ŠKODA E IL «MODELLO SOVIETICO DI DIREZIONE DI IMPRESA» (1951-1954)

3.1 Introduzione. 104

3.2 Il taylorismo e l'elemento sovietico. 108

3.3 Stato dell'organizzazione del lavoro all'AZNP, Mladá Boleslav nel 1950. 114

3.4 Problemi di Manodopera 116

3.5 Capo-reparti, cronometristi e metodisti 120

3.6 Razionalizzazione dall'alto. 123

3.7 Guerra contro gli straordinari e normalizzazione (1951-1952) 125

3.8 Razionalizzazione amministrativa: introduzione del sistema di coordinamento e l'autonomia di bilancio 128

3.9 Riforma monetaria (Maggio 1953) 133

3.10 La Škoda e il Nuovo corso. Nuove prospettive per l'industria automobilistica 138

CAPITOLO IV

LA DIFFICILE STRADA DELLA PEOPLE'S CAR SOCIALISTA. TRA «MODELLO SOVIETICO» E VIA NAZIONALE: IPOTESI DI IBRIDAZIONE (1955-1963)

4.1 Introduzione 144

4.2 Nuove prospettive per l'industria automobilistica: la creazione del Ministero delle autoveicoli e delle macchine agricole e il progetto di «meccanizzazione e automazione» della AZNP. 147

4.3 Progetti per una people's car 154

4.4 Dalla razionalizzazione del processo produttivo al nuovo impianto 158

4.4.1 Organizzazione del ciclo produttivo 160
4.4.2 Razionalizzazione dei trasporti 162

4.4.3 Linea di lavorazione dello chassis 163

4.5 Direzione del lavoro e cottimi: dall'emulazione socialista all'organizzazione per unità operative? 166

4.6 L'introduzione delle unità economiche produttive. 172

CONCLUSIONI 176

Bibliografia 179

Appendice statistica 194

INTRODUZIONE

«America», l'impianto principale della Škoda Auto, costruito nei primi anni Venti per inaugurare la produzione in serie di automobili in Cecoslovacchia, rimase quasi immodificato per trentaquattro anni, dal 1928, data della edificazione, al 1962, quando la sua ristrutturazione si risolse nella costruzione di una nuova fabbrica destinata a produrre la prima *people's car* socialista, segnando, con materiale concretezza, l'avvio del lungo processo di riforme innestatosi tra 1953 e 1956, e ancora oggi in atto.

Alla staticità strutturale di America si contrapposero, in quei trentaquattro anni, enormi rivolgimenti politici, sociali e economici. Al suo interno, continuarono ad affannarsi, nel tentativo di modernizzarlo, pianificatori zelanti, potenziali tecnocrati, consiglieri sovietici e persino consulenti americani, quasi contrappunto dinamico all'immobilità che sembrava caratterizzarlo dall'esterno.

Piani di ristrutturazione, relazioni di viaggio, verbali delle riunioni dei direttori, resoconti mensili e semestrali, presentati, di volta in volta, a ministeri, direzioni centrali, organi di pianificazione, persino a comitati centrali di partito, rivelano l'inaspettata vitalità progettuale che si celava dentro l'architettura immobile, restituendo voce a coloro che, managers, tecnici o funzionari di partito, si posero il problema di come utilizzare l'impianto quando fosse giunto il momento di produrre la *people's car* socialista.

Il fine di questo lavoro è tracciare la storia dell'organizzazione del lavoro e della produzione alla Škoda Auto, impresa nazionalizzata nel 1945 e principale produttrice di automobili della Cecoslovacchia socialista.

Per quanto contestualizzato in un'ottica di più lungo periodo, il focus della ricerca è il periodo compreso tra il primo piano quinquennale, 1948-1953, che in Cecoslovacchia segnò l'adozione del modello sovietico di economia pianificata, e i primi anni Sessanta, quando con sempre maggior evidenza si delineò la crisi di quel modello e si fece sentire l'esigenza di riforme economiche e politiche.

In questa prospettiva, la Škoda rappresenta un punto di vista privilegiato per osservare come i cambiamenti dei primi anni Cinquanta si riflessero sul modo di organizzare il lavoro e la produzione, interagendo con la tradizione industriale cecoslovacca.

In particolare, si è cercato di mettere in luce il momento dell'incontro tra, da una parte, la realtà produttiva di «America»così come si presentava all'indomani della Seconda Guerra Mondiale, ancora in via di definizione, caratterizzata dalla compresenza di elementi appartenenti a riferimenti industriali diversi – la Germania e l'America, ma anche la Svizzera – e il «modello di direzione sovietico», dall'altra, che appariva, nella versione esportata, come uno statico monolite.

La ricerca ha cercato non solo di ricostruire l'evoluzione della struttura d'impresa, il cambiamento delle tecnologie di produzione, e l'adozione di pratiche di direzione del lavoro, ma anche di fare emergere, quando possibile, le riflessioni degli attori, i modelli e gli obiettivi ad essi presenti, individuando i lineamenti del dibattito strategico che ebbe luogo all'interno delle unità produttive e dei ministeri.[1] Raramente, nella Cecoslovacchia socialista, quest'ultimo fu in grado condizionare la realtà produttiva e influenzarne la strategia, tuttavia, la stessa presenza di esso rivela forme di vitalità e dinamismo capaci di divenire, seppur in modo casuale e inatteso, risorse fondamentali per superare i colli di bottiglia e le difficoltà che la pianificazione centrale non solo non riusciva ad evitare ma, anzi, contribuiva a creare.

Il lavoro si è articolato in diversi piani di indagine e ha toccato nuclei tematici particolarmente critici per la storiografia di impresa e contemporanea.

L'evoluzione delle vicende della Škoda è stata innanzitutto considerata in parallelo all'esperienza dell'industria automobilistica europea che, negli anni Cinquanta e Sessanta del secolo scorso, sembrava gradualmente e in maniera selettiva conformarsi a quello che si andava definendo come modello americano di produzione di massa: produzione in serie di beni standardizzati, utilizzo di macchine monouso, impiego di manodopera non qualificata e di tecniche di direzione scientifica, *systematic management*, e creazione di forme organizzative, grandi imprese, che garantissero al sistema la massima efficienza possibile.[2] Mentre nel resto d'Europa l'importanza del

[1] S. Kott, *Pour une histoire sociale du pouvoir en Europe Comuniste: introduction thématique*, in "Revue d'histoire moderne et contemporaine, 49-2, 2002, pp. 5-24; C. Sabel, J. Zeitlin, (eds) *World of Possibilities. Flexibility and Mass Production in Western Industrialization*, Cambridge, Cambridge University Press, 1997, pp. 1-33; J. Zeitlin, G. Herrigel, (a cura di) *Americanization and its limits: Reworking US Technology and Management in Postwar Europe and Japan*, Oxford, Oxford University Press, 2000, spec. pp. 1-50.

[2] J. Laux, *The European Automobile Industry*, New York, 1992; Tolliday S. (a cura di), *The Rise and Fall of Mass Production*, Cheltenam, Edward Elgar, 1998, pp. 175-217; J.P. Bardou, J.J. Chanaron, P. Fridenson, J. Laux, *The Automobile Revolution*, Chapel Hill, The University of North Carolina Press,

settore cresceva, oltre la cortina di ferro si passava, al contrario, da una prospettiva di sviluppo e crescita della produzione automobilistica ad una di «sopravvivenza» e «marginalizzazione» del settore. L'isolamento dall'Occidente capitalista, la compressione dei consumi privati e la priorità data alle produzioni militari e strategiche segnarono i confini di un percorso di sviluppo alternativo, caratterizzato da bassi volumi produttivi, irrilevanti allocazioni di capitale, assenza di investimenti e di riscontro di mercato.[3] Contrariamente a quanto accadeva nel resto del mondo, l'industria automobilistica cecoslovacca ed est europea in generale si limitò, in questi anni, a «sopravvivere».[4]

Paradossalmente, a una simile penalizzazione del settore in termini di allocazione delle risorse non corrispose l'abbandono dell'ipotesi della produzione di massa dell'automobile. Al contrario, quest'ultima e la conseguente motorizzazione della società cecoslovacca rimasero obiettivi da realizzare nella fase dell'«edificazione del socialismo», quando cioè si fossero rese disponibili maggiori risorse e si fosse passati da un'economia di guerra a una di pace. Furono però ben altre considerazioni, ancora una volta di ordine militare e funzionali alla conservazione dell'apparato di potere, a motivare, con il secondo e terzo piano quinquennale, l'introduzione di tecnologia di automazione e a suggerire il passaggio, dal punto di vista dell'organizzazione e della direzione del lavoro, con la riforma del 1958, a un modello di controllo in cui si cercava di delegare la gestione del processo produttivo a unità operative responsabili. Fino ad allora, però, ai vantaggi in termini di costi che la produzione in grande serie di autoveicoli sembrava garantire, si era cercato di arrivare non con investimenti in macchinario e impianti, indispensabili alla produzione in grande serie, ma tramite interventi organizzativi, aumentando il livello di concentrazione del settore, con la razionalizzazione e standardizzazione della produzione. L'organizzazione delle istituzioni che regolavano l'industria dei mezzi di trasporto cecoslovacca fu modificata

---

1982 pp. 171-207; G. Volpato, *L'industria automobilistica internazionale, espansione, crisi e riorganizzazione*, CEDAM, Padova, 1983 pp. 3-23.

[3] A. Teichová, *The halting pace to scope and scale*, in A. Chandler, F. Amatori, T. Hikino (a cura di), *Big Business and the Wealth of Nations*, Cambridge, Cambridge University Press, 1997, pp.. 447-461; M. Myant, *The Czechoslovak Economy 1948-1988*, Cambridge, Cambridge University Press, 1989.

[4] W. Abelshauser, *Two kinds of Fordism: on the Differing Roles of the Industry in the Development of the Two German States*, in: H. Shiomi, K. Wada, *Fordism Transformed: The development of the Production in the Automobile Industry*, Oxford, Oxford University Press, 1995, pp. 269-296. Per il caso est europeo si confronti in particolare R. Stokes, *Constructing Socialism. Technology and Change in East Germany 1945-1990*, Baltimore, John Hopkins University Press, 2000, pp. 1-12. Si veda anche S. Kott, *Le communisme au quotidien. Les entreprises d'état dans la societé est-allemande*, Paris, Belin, 2001.

tra 1948-1953 in seguito alla progressiva affermazione del controllo diretto dello stato e del partito su ogni aspetto dell'economia nazionale. Attraverso una completa nazionalizzazione di tutte le attività economiche si procedette a una ridefinizione dall'alto delle competenze e delle sfere di attività consentite alle singole aziende, relegate alla base della piramide gerarchica. Tramite accorpamento, soppressione, riconversione delle imprese esistenti, si ambiva a realizzare, per ogni settore produttivo, un'unica azienda multi-impianto che, coordinata dalla direzione centrale, avrebbe dovuto raggiungere le dimensioni, l'organizzazione e il grado di coordinamento idonei alla produzione di massa. Tuttavia, una simile riorganizzazione, lungi dal realizzare quel controllo gerarchico di imprese atomizzate perseguito dai pianificatori, ebbe altre conseguenze: sotto la pressione di piani che imponevano alle unità produttive impegni sproporzionati rispetto alle oggettive condizioni tecnologiche, le imprese si trasformarono in unità di produzione sempre più sfuggenti al controllo del centro pianificatore, in relazione con esso attraverso continui negoziati e pratiche clientelari, e funzionanti solo grazie alla rete locale di rapporti informali, politici, sociali e economici, che progressivamente, in risposta ai continui *shortages*, intessevano.[5] Anche nel caso della Škoda, è evidente il graduale affermarsi dell'asimmetria informativa tra unità produttive, centri di pianificazione, diversi livelli di management e forza lavoro, che, ampiamente descritta per altre realtà socialiste, ebbe gravi ripercussioni sul processo produttivo. La riforma organizzativa del 1958, che puntava a risolvere questo problema tramite forme di decentramento e responsabilizzazione delle unità di produzione, compatibili però con il mantenimento del controllo statale, rappresentò paradossalmente un punto di svolta: il combinarsi dello *shortage environment* con i principi organizzativi delle unità economiche produttive (VHJ) avrebbe posto le premesse per il passaggio da struttura d'impresa gerarchica a network.[6]

A maggior ragione, la distanza tra il modello sovietico, astratto e rigido, e la realtà produttiva appariva ancora più evidente nel rapporto tra sviluppo tecnologico e modello di direzione del lavoro adottato. Dal punto di vista della gestione della forza lavoro, si

[5] J. Kornai, *The Socialist System. The Political Economy of Communism*, Princeton, Princeton University Press, 1992; Cfr. O. E. Williamson, *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York, Free Press, 1975. V. Nee, D. Stark,(eds), *Remaking the Economic Institutions of Socialism, China and Eastern Europe*, Stanford University Press, 1989; G. Grabner, D. Stark. *Restructuring Networks in Post Socialism. Legacies, Linkages and Localities*, Oxford, Oxford University Press, 1997, pp. 1-33.

[6] G. McDermott, *Embedded Politics: Industrial Networks and Institutional Change*, Ann Arbour, University of Michigan Press, 2002, spec. pp. 28-63.

cercò di compensare la riduzione dell'investimento nelle tecnologie di produzione con l'aumento della produttività del lavoro, ottenuta, però, secondo la prassi sovietica, tramite gli strumenti della persuasione ideologica e della coercizione.[7]

Da questo punto di vista, il caso della Škoda, negli anni Cinquanta, sembra dimostrare la compresenza di entrambi i modelli utilizzati dalla storiografia economica e dalla sociologia organizzativa per descrivere le modalità di lavoro nell'impresa socialista: da un lato, il sistema di fabbrica si presentava, infatti, come un mondo in cui il cottimo e le norme diventavano strumento di sfruttamento e alienazione,[8] dall'altro, il centro, ignorante e impotente, era costretto a lasciare ampi spazi di autonomia a capi officina e direttori di stabilimento, e a consentire forme di organizzazione del lavoro improntate più alla specializzazione flessibile e basate sul *game* e il *making out,* che non a quelle tayloriste, proprie della produzione di massa.[9] In tal senso, se l'introduzione alla Škoda del modello sovietico di management non fu molto dissimile da una mera militarizzazione della manodopera, funzionale all'affermazione del controllo gerarchico del partito sul mondo della produzione, l'introduzione, coercitiva, di elementi di burocratizzazione e razionalizzazione propri del modello taylorista, innestandosi su una situazione caratterizzata da bassa meccanizzazione e scarsa disponibilità di manodopera, finì con il consolidare prassi di lavoro, artigianali e pretayloriste, e con il porre le basi di una sostanziale autogestione informale delle officine.

Affrontato con altre lenti teoriche e disciplinari, l'incontro tra la realtà industriale della Škoda e il «modello di direzione sovietica» apre, tuttavia, altri fronti d'indagine non meno problematici ed altrettanto ricchi di spunti di approfondimento.

Ricostruire la struttura del settore automobilistico cecoslovacco e la storia dell'impresa che né è simbolo, concentrandosi sulle tecnologie e sulla organizzazione

---

[7] V. I. Lenin., *Opere complete*, Roma, Editori Riuniti, 1966; M. Beissinger, *Scientific Management, Social Discipline, and Soviet Power*, London , I.B. Tauris & Co., 1988, p. 4; Y. Cohen, *Administration, politique, et techniques: réflexions sur la materialité des pratiques administratives dans la Russie staliniénne (1922-1940),* Text issue du Colloque: Servir l'état : les pratiques administratives en Union Soviétique, Paris, 14-15 décembre 2001, p. 14; Un recente contributo che tenga conto anche delle esperienze est europee è la raccolta a cura di H. Bonin, Y. Lung, S. Tolliday, *Ford of Europe 1967-2003, Ford 1903-2003: The European History*, Editions PLAGE, Paris, 2003.

[8] M. Haraszti, *A cottimo. Operaio in un paese socialista*, Milano, Feltrinelli, 1975. G. Bonazzi, *Storia del pensiero organizzativo*, Mulino, Bologna, 1998, pp. 147-156; A. Accornero, *Il mondo della produzione*, Bologna, Il Mulino, 1994, pp. 301-331.

[9] M. Burawoy, J. Lukacs, *The radiant Past. Ideology and Reality in Hungary's Road to Capitalism*, The University of Chicago Press, Chicago, 1992, pp. 1-33; M. Burawoy, *The Politics of Production. Factory Regimes Under Capitalism and Socialism*, London, Verso, 1985, pp. 157-208.

del lavoro, ha permesso di vedere emergere, in un contesto concreto e delineato, il problema «politico», affrontato nella Primavera del 1968, del rapporto tra taylorismo e socialismo o, meglio, della ricerca di un modello di direzione di impresa che, in un sistema di proprietà comune dei mezzi di produzione, facesse sentire gli operai non «datori di lavoro e impiegati» ma «liberi produttori»[10].

La fabbrica di automobili è sembrato il luogo più idoneo per mostrare, seppure tra molte difficoltà e lacune, in parte dovute alla qualità delle fonti, la «contraddizione tra rapporti e forze di produzione» che, gradualmente, consolidandosi dopo il febbraio del 1948, determinò l'incapacità del sistema socialista di rispondere ai bisogni della popolazione e alle necessità dell'economia, portandolo ad assumere le caratteristiche, come ebbero a denunciare Ota Šik e i riformatori praghesi, di un apparato di «sfruttamento statal burocratico» incapace di offrire una reale alternativa all'«alienazione» del lavoro umano propria del modo di produzione capitalista.[11]Si è quindi cercato di descrivere, senza pretese di scientificità, le perplessità e i dubbi che sorgevano nella vita quotidiana della fabbrica, soprattutto tra i tecnici di produzione, di fronte alle sempre più chiare incongruenze tra il socialismo sovietico, associato a un modello di organizzazione industriale pensato per un «grande stato e per alti volumi produttivi», da un lato, la «via cecoslovacca al socialismo». A tal proposito, non è stato possibile prescindere dal sottolineare come fossero le stesse peculiarità dello sviluppo economico e politico cecoslovacco- l'interdipendenza tra la definizione di istituzioni statali, questione nazionale e modernizzazione industriale- a porre con forza il problema di una «via nazionale».

---

[10] K. Bartošek, *Lettera aperta agli operai della Cecoslovacchia*, in C. Boffito, L. Foa, *La crisi del modello sovietico in Cecoslovacchia*, Torino, Einaudi, 1970, pp. 219-223.

[11] O. Sik *Quale comunismo?*, Bari, Laterza, 1977, p. 217; Si veda soprattutto Sik O., *Plan and Market under Socialism*, New York, International Arts and Sciences Press, 1967; A. Dubček, *La via cecoslovacca al Socialismo*, Roma, Editori Riuniti, 1968. V. Havel, *Il potere dei senza potere*, Milano, Garzanti, 1991.

Nota sulle fonti

La ricerca ha avuto come fonti principali: l'archivio della Škoda Auto di Mladá Boleslav (d'ora in poi: Aša) e l'Archivio di Stato della Repubblica Ceca (Státní Ustřední Archiv d'ora in poi: SÚA).

Per quel che riguarda l'archivio della Škoda Auto sono stati consultati tre fondi corrispondenti alle tre fasi della storia dell'impresa al centro dell'indagine:

- fondo ASAP (1925-1945) (Akciová Společnost pro Automobilový Průmysl - Società per azioni per l'industria automobilistica)
- fondo ASAP Učtarna (contabilità)
- fondo AZNP/P (1945-1952) (Automobilové Závody, Národní Podnik-fabbriche di automobili, impresa statale)
- fondo AZNP (1945-1980) (Automobilové Závody, Národní Podnik-fabbriche di automobili, impresa statale)

La documentazione analizzata è, prevalentemente, di origine tecnica e, in particolare, prodotta dai reparti del capo ingegnere e del capo tecnologo.

E' stato possibileanalizzare, con una certa continuità, relazioni di viaggio, rapporti sullo stato degli impianti e della produzione, presentati in diverse occasioni ai pianificatori, piani e sovrapiani, con eventuali commenti da parte dei responsabili di stabilimento, e alcune serie, relativamente complete, su base mensile, di verbali delle riunioni dei direttori di stabilimento degli impianti di Mladá Boleslav, Kvasiny, Vrchlabí (1952-1967), dei responsabili dell'impresa AZNP (1951-52-53).

Di fronte alla pervasività dell'apparato burocratico e di partito, è sembrato opportuno cercare di dimostrare e giustificare la sopravvivenza di aree di relativa autonomia e dibattito all'interno dell'impresa (unità produttiva) anche in anni caratterizzati da dura repressione politica. Da alcune carte emerge una relativa libertà di espressione e *vis polemica*, soprattutto nelle discussioni tra tecnici e dirigenti locali riguardanti alcune questioni tecniche, le esigenze produttive degli stabilimenti e i colli di bottiglia (carenza di forza lavoro, materiali e macchinari dei singoli impianti). Si è cercato, dunque, di contestualizzare i documenti nel clima politico in cui furono redatti,

soprattutto per quel che riguarda quelli relativi al periodo 1948-1954, ponendosi costantemente il problema dell'affidabilità delle fonti.

L'assenza di fascicoli personale ha rappresentato, invece, un grave ostacolo alla definizione di ruoli e responsabilità e alla ricostruzione dei profili biografici dei tecnici cui si fa riferimento. Solo, in parte, la presenza di organigrammi e schemi organizzativi ha potuto supplire a una simile carenza.

Sono stati isolati i dati relativi ai sistemi di pagamento e alla manodopera (tabelle di cottimo, dati sull'emulazione socialista, produttività oraria, tempi di lavoro, inventari di macchinari). Tuttavia, in questi casi, difficoltà interpretative sono derivate dalla conversione dei dati quantitativi nei criteri di misurazione utilizzati comunemente in Europa Occidentale e li hanno resi parzialmente inutilizzabili.

Le incertezze sull'affidabilità di alcuni dati e documenti hanno reso opportuno e necessario incrociare le informazioni provenienti dall'archivio di impresa con quelle dell'Archivio di Stato della Repubblica Cecoslovacca.[12] Presso quest'ultimo sono stati consultati i fondi relativi alle amministrazioni centrali e ai ministeri che, nelle diverse riorganizzazioni seguite alla nazionalizzazione della Škoda, coordinarono la produzione automobilistica cecoslovacca:

- fondo ČZAL, (Československé závody automobilové a letecké- Impianti cecoslovacchi per la produzione aeronautica e automobilistica) (1949-1951)
- fondo ČZKS (Československé závody kovodělné a strojírenské- Impianti cecoslovacchi per la produzione metalmeccanica - 1945-1949).
- fondo MAP (Ministerstvo automobilového průmyslu a zemědělských strojů- Ministero per l'industria automobilistica e delle macchine agricole - 1955-1958)
- fondo MVS (Ministerstvo všeobecného strojírenství- Ministero della meccanica generale)
- fondo MPS (Ministerstvo pracovních sil – Ministero del lavoro)

[12] Per un compendio metodologico sull'utilizzo dei fondi dell'Archivio di Stato della Repubblica Ceca cfr. B. Brom, *Dokumenty z Českých Archivů k historii mezinárodních hospodářských vztahů v období studené války* [Documenti dagli archivi cechi relativi alla storia dei rapporti economici internazionali nel periodo della guerra fredda], Praha, Karolinum, 2002 spec. per i fondi d'industria pp. 29-56.

Nel primo capitolo si è, inoltre, fatto brevemente riferimento all'Archivio della Accademia delle Scienze della repubblica Cecoslovacca (Akademie věd České republiky AVČR), in particolare al fondo relativo alla documentazione riguardante la Accademia Masaryk del lavoro, Masaryková Akademie Práce (d'ora in poi: Map)

Importante è stato, infine, l'apporto della letteratura secondaria a stampa e delle riviste periodiche,

in particolare, per le tematiche relative all'organizzazione:

«Zprávy Československého národního komitétu pro vědeckou organisaci»
(Notiziario del Comitato Cecoslovacco per l'organizzazione scientifica del lavoro), 1928-1930;

«Nová Práce. List pro organisaci práce a technickou i sociální politiku»
(Lavoro Nuovo. Foglio per l'organizzazione del lavoro e per la politica tecnica e sociale), 1918-1944;

«Organisace Práce» (Organizzazione del Lavoro), 1946-1960;

«Práce a Mzda» (Lavoro e salario), 1946-1960;

«Podniková Organisace» (Organizzazione d'impresa), 1949-1963;

«Strojirna» (La Sala Macchine), 1919-1922;

per l'industria automobilistica:

«Svět Motorů» (Mondo dei motori), 1945-1960;

«Auto» (Auto), 1945-1948;

«Motorista» (Automobilista), 1949-1963.

Abbreviazioni usate:

SÚA	Státní Ústřední Archiv (Archivio Centrale dello Stato – Praga)
Aša	Archiv Škoda Auto a. s. (Archivio della Škoda Auto – Mladá Boleslav)
AVČR	Archiv Akademie Věd České Republiky (Archivio dell'Accademia delle Scienze della Republica Ceca - Praga) (ex ČSAV = Československá Akademie věd Accademia delle Scienze Cecoslovacca)
ÚSD	Ústav pro Soudobé Dějiny (Istituto per la storia contemporanea - Praga)
Map	Masaryková Akademie Práce (Accademia Masaryk del lavoro)
ASAP	Akciová Společnost pro Automobilový Průmysl (Società per azioni per l'industria automobilistica)
AZNP	Automobilové závody narodní podnik (Fabbriche nazionali automobilistiche)
ČZAL	Československé závody automobilové a letecké, n.p. (Fabbriche nazionali automobilistiche e areonautiche)
ČZKS	Československé závody kovodělné a strojírenské, n.p. (Fabbriche nazionali siderurgiche e meccaniche)
MAP	Ministerstvo automobilového průmyslu a zemědělských strojů (Ministero dell'industria automobilistica e delle macchine agricole)
MVS	Ministerstvo všeobecného strojírenství (Ministero della meccanica generale)
KS	Komunistická Strana Československá (Partito comunista cecoslovacco, d'ora in poi PCC)
ÚV KSČ	Ustřední Výbor Komunistické Strany Československá (Comitato Centrale del PCC)
SÚP	Státní Úřad plánovací (Commissione statale di pianificazione)
UNRRA	United Nations Relief and Rehabilitation Administration
RVHP	Rada Vzájemné hospodářské pomoci (COMECON)
VHJ	Vyrobní Hospodářský jednotek (Unità economica produttiva)

Ringraziamenti

Sono grata a Franco Amatori per avere creduto in questo lavoro e averlo voluto raccogliere e indirizzare.
Ringrazio Piero Bolchini, Edoardo Borruso e Marco Cattini che ne hanno seguito la redazione con interesse e prodigalità di consigli.
Senza l'aiuto e l'incoraggiamento di Giuseppe Berta, Jonathan Zeitlin e Takashi Hikino gli orizzonti della ricerca, e non solo, sarebbero stati più limitati.
Eva Martinková, per il costante e paziente aiuto fornitomi nella traduzione, e Lukáš Nachtmann per la disponibilitá e l'assistenza ricevuta durante il lavoro all'Archivio Škoda si sono rivelati amici, oltre che colleghi, preziosi e insostituibili. Debbo un grazie anche a Giuseppe Dierna che con generosità e pazienza ha messo a mia disposizione conoscenze e materiali.
Un ringraziamento del tutto personale va invece a Giuseppe Mautone.

I CAPITOLO

VERSO UNA «FORD CECOSLOVACCA»: DIREZIONE SCIENTIFICA DEL LAVORO[1], «INDUSTRIAL PILGRIMAGES» E PROCESSI DI CONCENTRAZIONE INDUSTRIALE 1918-1948

1.1 «America».

La data che meglio di altre è in grado di simboleggiare l'incontro della Škoda auto con elementi del «modello americano»[2]- è il 1928, quando l'acquisizione della Laurin and Klement, fabbrica di automobili di Mladá Boleslav, da parte delle più note Officine

[1] Si pone il problema di definire la nozione di *scientific management*: esso è stato considerato come uno dei tre modelli «di controllo da parte di chi dirige l'azienda sugli addetti agli impianti (tecnici e operai)» atti a far sì che «il traguardo produttivo fissato sia raggiunto nei modi stabiliti» ed è caratterizzato dall'assunzione da parte della direzione aziendale del controllo diretto della produzione attraverso la traduzione in leggi, prescrizioni, formule del sapere d'officina e la programmazione del lavoro operaio con anticipo; storicamente rilevanti sono inoltre i modelli della *delega* (o della *autorità tecnica*), forma di controllo indiretto tramite tecnici e operai specializzati e quello della *delega della gestione del processo produttivo* a unità operative che controllano un segmento della fabbrica; i tre modelli organizzativi descritti corrispondono a fasi diverse della storia industriale anche se, talvolta, i confini del loro succedersi non sono così netti: il problema consiste nel determinare le *cause* e le *condizioni* alla base del passaggio di un'azienda da un modello all'altro – per questa analisi, vedi F. Amatori, *Cicli produttivi, tecnologie e organizzazione del lavoro,* in «Ricerche Storiche», 3, 1980, spec. pp. 558-561. Definito il *taylorismo* (o *scientific management* o *osdl*) come un «modello di controllo», si pone il problema della distinzione tra *pratiche* e *principi* che quel modello composero. Su questi temi, si vedano, tra gli altri: A. Anfossi, *Prospettive Sociologiche sull'organizzazione aziendale,* Milano, Franco Angeli, 1971, p. 44 e ss.; M. Guillen, *Models of management. Work, Authority, and Organization in a Comparative Perspective,* Chicago, The University of Chicago Press, 1994, spec. pp. 1-29; D. Nelson, *Taylor e la rivoluzione manageriale,* Torino, Einaudi, 1988, soprattutto per le riflessioni sul Taylorismo; G. Berta, *L'imprenditore un enigma tra economia e storia,* Venezia, Marsilio, 2004 (di prossima pubblicazione); G. Bonazzi, *Storia del pensiero organizzativo,* Bologna, Mulino, 1998, spec. pp. 53-55; C. R. Littler, *Deskilling and Changing Structures of Control,* in S. Wood (a cura di), *The Degradation of Work?,* London, Hutchinson, 1982, pp. 123- 145; C. R. Littler, *Taylorism, Fordism and Job Design,* in D. Knights, H.Willmott, D. Collinson (a cura di), *Job Redesign. Critical Perspectives on the Labour Process,* Londra, Gower, 1985, pp. 10-29; N. Hatzfeld, *Les Gens d'usine. 50 ans d'histoire à Peugeot-Sochaux,* Paris, Les editions de l'atelier, 2002, per l'enfasi sulle "pratiche", pp. 300-349.

[2] Una definizione di modello americano completa e recente è quella elaborata da J. Zeitlin, G. Herrigel nel volume collettaneo dagli stessi curato: *Americanization and its limits. Reworking US Technology and Management in Post-War Europe and Japan,* Oxford, Oxford University Press, 2000: *«high volume manufacture of standardized goods using special purpose machinery and predominantly unskilled labour- together with the host of systematic management techniques, organizational structures and research and marketing services developed for its efficient administration and effective exploitation», ivi* pp. 2-3. Per la definizione di fordismo vedi invece S. Tolliday (a cura di), *The Rise and Fall of Mass Production,* Cheltenam, Edward Elgar, 1998 e per l'evoluzione dell'industria americana D. A. Hounshell, *From the American System to Mass Production. 1800-1932,* Baltimore, The John Hopkins University Press, 1984.

Škoda di Plzeň, diede il suo primo frutto: un nuovo impianto chiamato «America», capace di produrre ottantacinque automobili al giorno.[3]

Il bollettino del comitato nazionale per la direzione scientifica del lavoro presentava il nuovo stabilimento come il punto di arrivo della applicazione in Cecoslovacchia di quei criteri di razionalità organizzativa cui, negli anni Venti, si attribuiva la prosperità economica americana. Il *lay out*, rispondente alle esigenze dell'organizzazione lineare dello spazio produttivo, era infatti articolato su due edifici: una officina carrozzerie, completata nel 1926, e una officina meccanica, equipaggiata con macchinario di origine americana. Il primo edificio era organizzato su quattro piani: il piano terra era occupato dalla falegnameria, al primo piano si trovavano selleria e ebanisteria, al secondo si provvedeva alla lastroferratura; mentre le fasi finali della lavorazione, verniciatura e finizione, si svolgevano all'ultimo piano. Nel secondo edificio, lungo 200 metri e largo 130 metri, aveva luogo la produzione di châssis. Le lavorazioni inerenti quest'ultimo erano suddivise in gruppi indipendenti: motore, frizione, cambio, telaio, assale anteriore e ponte posteriore erano prodotti e assemblati in officine separate e, poi, una volta rodati e controllati, confluivano sulla linea di montaggio. L'officina meccanica era organizzata sulla base della lavorazione in linea e convogliatori a rulli garantivano il trasporto dei pezzi da una macchina all'altra. I due nuovi edifici erano collegati in modo tale che dal quarto piano del primo le carrozzerie finite fossero trasferite alle officine meccaniche e qui venissero montate sui nuovi châssis. I getti fusi e le parti forgiate provenivano, invece, dalle acciaierie di Plzeň, così come parte delle componenti del telaio e le macchine utensili. Il sistema di trasporto che collegava le due città era organizzato con scalo interno in modo da connettere le officine di produzione e rendere il processo di carico e scarico il più veloce possibile. L'autore indugiava nella descrizione dell'avanzamento pianificato e continuo del prodotto dai vagoni ai magazzini arrivi, da questi ultimi ai reparti e da un reparto all'altro, sottolineando come il movimento fosse assicurato e presidiato da un accurato e scientifico sistema di controlli e trasporti interni

[3] I. Margolius, C. Meisl, *Škoda- Laurin and Klement*, London, 1992, p. 92; V. Karlický, P. Hofman, F. Janáček, A.Klimek, V. Krátký, *Svět okřídleného šípu. Koncern Škoda Plzeň. 1918-1945* [Il mondo della freccia alata. Il gruppo Škoda Plzeň. 1918-1945], Plzeň, Škoda a. s., 1999, p.397. Per una storia giubilare completa cfr. J.Kožíšek, J.Králík, *L&K-Škoda*, vol. I e II, Praha, Motor Press, 1997; per un'esauriente descrizione dei modelli prodotti e dei metodi produttivi cfr. M.R. Cedrých, L. Nachtmann, *Škoda. Auta známá i neznámá. Prototypy i seriové automobily vyráběné od roku 1934* [Škoda. Automobili note e non. Prototipi e automobili prodotte dall'anno 1934], Praga, Grada, 2003. Vedi anche J.P. Bardou, J.J.Chanaron, P.Fridenson, J. Laux, *The Automobile Revolution*, Chapel Hill, The University of North Carolina Press, 1982, p. 108 e ss..

in gran parte meccanizzati e da una rigorosa applicazione dei principi di scomposizione del lavoro tayloristi.[4]

Se l'operaio, secondo i tayloristi cecoslovacchi, preservava, pur nello svolgimento di mansioni semplici e leggere, un'importante funzione di controllo sulla produzione, il giornale di fabbrica descriveva «America» in modo affatto diverso: «reparto schiavi» simile alla Detroit, infernale, descritta da Céline, luogo di nascita ed esasperazione della lotta tra i sessi e, soprattutto, esempio di un americanismo deleterio, finalizzato non tanto all'utilizzo razionale del lavoro ma al razionale sfruttamento di esso: operai, ridotti a «figure umane», che si aggiravano come ombre intorno a macchinari, «miseri, guasti e inadeguati», ma comunque in grado di «inghiottirli», «eliminarli» e «sostituirli».[5]Assurgeva quindi non più a simbolo di progresso e modernità ma a esempio di una razionalizzazione di second'ordine che dall'«americanismo», fonte di benessere per operaio e padrone, aveva saputo prendere solo il peggio.

La visione dicotomica della realtà della fabbrica, che le diverse immagini di America testimoniavano, creava disagio nel nuovo stato nazionale dei cechi e degli slovacchi. Il tentativo di trovare una via per superare quella che, nelle Terre dell'Europa di mezzo e nelle nazioni di nuova formazione, appariva come una frattura sociale ancor più minacciosa di quanto non fosse altrove, avrebbe caratterizzato la storia industriale e politica della Cecoslovacchia.

Di certo, «America», fotografata alla vigilia della grande crisi, rappresentava un punto di arrivo di processi iniziati una decina di anni prima con la formazione dello stato nazionale e, nella sua concretezza, testimoniava le numerose contraddizioni degli «anni d'oro» della Repubblica Cecoslovacca.[6]

---

[4] *Výroba osobních a dopravních automobilů Škoda v Mladé Boleslavi* [La produzione delle automobili e dei veicoli di trasporto Škoda a Mladá Boleslav] in «Zprávy Československého národního komitétu pro vědeckou organisaci» [Notiziario del Comitato Nazionale Cecoslovacco per l'organizzazione scientifica], Praga, febbraio 1931, n.2, pp. 17-18.

[5] Aša, ASAP, 24, *Mladá Boleslav* in «Škodovák», 6 giugno 1930. Partendo da altre premesse cfr. *Pryč s racionalisací, prováděnou na účet dělnictva!* [Basta con la razionalizzazione eseguita sulla pelle dei operai], in «Právo Lidu», 18 giugno 1930.

[6] E. Kubů, Pátek J., *Mýtus a realita hospodářské vyspělosti Československa mezi světovými válkami* [Mito e realtà dello sviluppo economico della Cecoslovacchia tra le due guerre mondiali], Praha, Karolinum, 2000; A. Teichová, *The Czechoslovak Economy 1918-1980*, London-New York, Routledge, 1984, nonché i diversi studi di V. Lacina: *Formování československé ekonomiky, 1918-1923* [La formazione dell'economia cecoslovacca, 1918-1923], Praha, Historický ústav AV ČR, 1990; *Státní hospodářská politika v ekonomickém vývoji první ČSR* [La politica economica statale nello sviluppo economico della Prima Repubblica Cecoslovacca], Historický ústav AV ČR, Praha, 1994; *Zlatá léta Československého hospodářství, 1918-1929* [Gli anni d'oro dell'economia cecoslovacca], Historický ústav AV ČR, Praha,

1.2 L'Accademia Masaryk del Lavoro: Eredità imperiali e razionalità americana.

Nelle Terre Ceche quei «problemi pratici» che in Gran Bretagna, Francia e Stati Uniti all'alba del XX secolo avevano reso auspicabile e necessaria la formulazione di teorie organizzative precise e generalmente applicabili - la teoria classica dello *scientific management* -, si manifestarono con evidenza con la nascita dello stato cecoslovacco. [7]

Nel 1918 si era cercato di dare a quel «territorio plurilingue e eterogeneo» che aveva costituito l'Impero Asburgico un sistema di stati il più possibile «razionale ed omogeneo». In questa difficile prospettiva si orientava il complesso processo di costruzione di strutture politiche ed economiche necessarie per garantire la sopravvivenza delle diverse realtà statuali cui il Trattato di Versailles aveva dato origine.[8] La scomparsa dell'ordinamento economico asburgico, fondato su uno sviluppo

---

2000; *The Tempo of Economic Growth in Inter-War Czechoslovakia. National Income and Gross Domestic Product as Basic Measures of General Economic Development*, in «Historica» (series nova), n. 2\XXXII, Praga, 1995, p.214.

[7] A. Anfossi, op. cit., qui p. 42; A. Graziosi, *Alle radici del ventesimo secolo europeo*, in L. Mises (a cura di), *Stato, Nazione e economia. Contributi alla politica e alla storia del nostro tempo*, Torino, Bollati Boringhieri, 1994, p. XXIX: questo Autore cita la definizione di Europa orientale elaborata da Mises, comprendente Germania e Austria come «insieme di territori plurilingui in cui si instaurano legami particolari tra arretratezza (un'arretratezza connessa da più di un punto di vista col perdurare delle invasioni e quindi non solo socioeconomica), nazionalità e tipi di nazionalismo». Cfr. inoltre J. Sźűch, *Disegno storico delle Tre Regioni Storiche d'Europa*, Soveria Mannelli (Cz), Rubbettino, 1996, pp. 50-51 e pp. 80-89, I. Bibò, *La miseria dei piccoli Stati dell'Europa Orientale*, Bologna, Il Mulino, 1994 e, da ultimo, A. Laudiero, *Le Api e i cinghiali. Culture politiche dell'Europa Centrale: il caso Ceco*, Soveria Mannelli (Cz), Rubbettino, 2000. Il problema della «questione nazionale», e in particolare della questione tedesca nella Cecoslovacchia interbellica sfociata nel secondo dopoguerra nei Decreti di Beneš, sebbene di fondamentale importanza per la storia del Paese, esula dai limiti della presente indagine; vedi, tuttavia: C. Boyer, *Organizace průmyslu a národnost. Konflikt a spolupráce mezi Čechy a Němci v průmyslových svázek první republiky* [L'organizzazione industriale e la nazionalità. Il conflitto e la collaborazione tra cechi e tedeschi nelle unioni industriali della Prima Repubblica], in B. Barth, J. Faltus, J. Křen, E. Kubů (a cura di), *Kokurence a partnerství. Německé a československé hospodářství v letech 1918-1945* [Concorrenza e collaborazione. L'economia tedesca e quella cecoslovacca negli anni 1918-1945], Praga, Karolinum, 1999, p. 195 e ss.; J. Pátek, *Economic, Social and Political Aspects of Multinational Interwar Czechoslovakia*, in A. Teichová, H. Matis, J. Pátek (a cura di), *Economic Change and the National Question in XX Century Europe*, Cambridge, Cambridge University Press, 2000, pp. 248 e ss., ma, soprattutto, la ricerca di C. Boyer, *Nationality and Competition: Czech and Germans in the Economy of the First Czechoslovak Republic (1918-1938)*, in *Ibidem* alle pp. 262-276.

[8] Cfr. A. Graziosi, op. *loc.* cit., p. XXXIV. Secondo l'Autore è significativo in tal senso rilevare anche che la Cecoslovacchia rientra tra gli stati che si volevano "nazionali" senza esserlo ma che tali erano diventati grazie all'appoggio della Francia che, con Versailles, aveva perseguito non tanto i principi di nazionalità quanto i propri interessi di politica di potenza. Basti pensare che la Cecoslovacchia, già frutto dell'unione tra Cechi e Slovacchi, aveva tra la propria popolazione residente 4 milioni di tedeschi e un milione di ungheresi. Analogamente, ma con un'interpretazione radicalmente diversa dei trattati di Parigi e del Patto di Monaco per la storia della Cecoslovacchia, cfr. F. Leoncini, *Introduzione* a T. G. Masaryk, *La nuova Europa*, Pordenone, Edizioni Studio Tesi, 1997, alle pp. XXXVII-XXXIX; vedi anche, del medesimo

ineguale delle diverse parti dell'impero; un occidente industrializzato, costituito appunto dalle Terre Ceche, una delle «Cime» dello sviluppo europeo, e un Oriente agricolo che, al contrario, meglio s'inseriva nelle dinamiche di sviluppo dell'Europa periferica - lasciò agli stati successori nelle diverse parti dell'ex impero il compito di risolvere gli squilibri ereditati e pose a ciascuno di essi il problema di una radicale ristrutturazione economica.[9]

La Cecoslovacchia, in particolare, dovette fare i conti con la «struttura austroungarica» della propria economia.[10] Il nuovo stato aveva ereditato i più importanti impianti industriali dell'impero - il 70% della capacità industriale e il 44% della manodopera totale su un territorio pari al 21% - ma aveva altresì perso i propri mercati di sbocco principali, costituiti dalle aree meno sviluppate della Duplice Monarchia.

In questo nuovo contesto, in cui la capacità di competere a livello internazionale era diventata di vitale importanza per l'industria del nuovo stato - si trattava di esportare più del 30% del prodotto industriale - alcuni imprenditori e tecnici iniziarono a vedere nello *scientific management* lo strumento ideale di una razionalizzazione che avrebbe permesso loro di affrontare il mercato mondiale[11]. Tanto più che la guerra aveva portato ad un'espansione senza precedenti delle possibilità della produzione in serie e l'utilizzo,

---

Autore: *L'Europa Centrale. Conflittualità e progetto. Passato e presente tra Praga, Budapest e Varsavia*, Venezia, Cafoscarina, 2003 e, ivi, in particolare, lo studio *T.G. Masaryk precursore della nuova Europa* alle pp. 235-255. Per un'interpretazione più vicina alle problematiche della storia economica, A. Teichová, *An Economic Background to Munich. International Business in Czechoslovakia 1918-1938*, Cambridge, Cambridge University Press, 1974.

[9] S.Pollard, *La conquista pacifica. L'industrializzazione in Europa dal 1760 al 1970*, Bologna, Il Mulino, 1989, pp. 316-317; I. Berend, G. Ranki, *Lo sviluppo economico nell'Europa centro orientale nel XIX e nel XX secolo*, Bologna, Il Mulino, 1978; I. Jakubec, J. Pátek, *Průmysl* [L'industria] in Kubů, Pátek, op. cit., pp. 89- 134.

[10] A. Teichová, *Europa Centro e Sud Orientale* in P. Mathias, S.Pollard (a cura di), *Le economie industriali*, Storia economica di Cambridge, vol. VII, Einaudi, Torino, 1992, p. 326; A. Teichovà, *The Czechoslovak Economy 1918-1980*, cit., p. 21.

[11] V.Lacina, *The Tempo of Economic Growth...*, cit., p. 214. Secondo Lacina, alla fine della prima fase della formazione dell'economia cecoslovacca, il Paese aveva una economia relativamente stabile, un mercato attivo e una moneta forte. Tuttavia, secondo questo Autore, la Cecoslovacchia doveva ancora affrontare due problemi fondamentali: da una parte, l'inserimento nel mercato internazionale e, dall'altro, l'industrializzazione della Slovacchia. Lacina sottolinea come il più significativo passo verso la razionalizzazione dell'industria si colloca nella prima metà degli anni Venti, con l'introduzione di un sistema di incentivi finalizzato a sviluppare la produttività e lo sforzo della manodopera (studio dei tempi, cottimo, linee di produzione più veloci, nuovi meccanismi di incentivi e compartecipazione agli utili); solo in un secondo momento, dopo il 1926, l'aspetto tecnico della razionalizzazione avrebbe assunto maggiore importanza (introduzione di moderni macchinari, standardizzazione e normalizzazione).

come manodopera nelle fabbriche, di donne e di personale non qualificato aveva reso urgente un aumento delle capacità di gestione e coordinamento prima inimmaginabili.[12]

La diffusione del nuovo sapere organizzativo e l'introduzione delle pratiche riconducibili alla matrice taylorista fu, fin dagli esordi, pesantemente condizionata dalle istanze e dai problemi inerenti alla nascita del nuovo stato nazionale e delle sue strutture.

In realtà, alla vigilia del conflitto, dai resoconti di viaggio nella vicina Germania, era già emerso come nuove forme di organizzazione della produzione stessero iniziando a cambiare la fisionomia delle fabbriche e del lavoro, e si era aperto un iniziale dibattito sul «taylorismo» che però fortemente improntato al modello tedesco di razionalizzazione industriale, era rimasto limitato alle elite tecniche e intellettuali e a poche realtà produttive.[13]

Furono la mobilitazione bellica e la riconversione, nel contesto di una nuova compagine statale, a stimolare una discussione più sistematica e mirata all'applicazione pratica.

In essa ebbe un ruolo di rilievo l'Accademia Masaryk del lavoro, organo di diffusione dei principi e delle pratiche tayloriste e fordiste in Cecoslovacchia, fautrice al contempo di un'interessante rielaborazione delle teorie organizzative d'oltreoceano. [14]

Accanto alla fondamentale attività dei «pratici» finalizzata a introdurre elementi di razionalizzazione industriale e di organizzazione scientifica nelle fabbriche, l'opera della Accademia assunse valenze politiche e ideologiche, rivelandosi come un tentativo di coniugare la rivoluzione mentale di Taylor con gli ideali del socialismo umanitario di Tomáš Garrigue Masaryk, sotto la cui egida la repubblica cecoslovacca era nata.[15]

---

[12] O. Smrček, *Vědecká organizáce práce a jeji aplikace ve strojirenstvi do konce druhé světoví války* [L'organizzazione scientifica del lavoro e la sua applicazione nella metalmeccanica fino alla fine della Seconda guerra mondiale], in «Hospodarské dějíny-Economic history», XIII, 1985, pp. 165-219; Id., *Kapitoly z dějin strojírenství* [Capitoli di storia dell'industria metalmeccanica], Praha, 1992, pp. 2-31; F. Machat, *Dějiny vědeckého řízení v kapitalistickém průmyslu - Vybrané Kapitoli* [La storia della direzione scientifica nell'industria capitalista - Capitoli scelti], Praha, Nakladatelství Svoboda, 1967.

[13] O. Smrček, *Vědecká organizáce práce*, cit., p. 199.

[14] E. Těšínská, *Vznik Masarykovy akademie práce: technokratické tendence a účast přírodovědců* [La nascita dell'Accademia Masaryk: tendenze tecnocratiche e il ruolo delle scienze naturali], in J. Janko, E. Těšínská (a cura di), *Technokracie v Českých zemích (1900-1950)* [Tecnocrazia nelle Terre Ceche 1900-1950], Archiv AV ČR, Praha, 1999, pp. 108-110 e, anche, se vuoi, V. Fava, *The diffusion of American Technical and Organizational knowledge in Czechoslovakia between 1918-1948. An Overview of the Automobile Industry*, in Atti del Convegno EBHA «Business and Knowledge», Oslo, settembre 2001.

[15] S. Špacek, in più luoghi: *O pracovní a lidské ekonomii* [Sull'economia del lavoro e degli uomini], in «Cement, železo a beton» [Cemento, ferro e calcestruzzo], VIII, 1914; *O lidské ekonomii* [Sull'economia

Il progetto di fondare un'istituzione nazionale, autonoma e indipendente, destinata a diffondere lo *scientific management* nel Paese fu presentato al Parlamento nel dicembre 1918 su iniziativa di alcuni ingegneri e managers. Tuttavia, l'approvazione definitiva e l'inizio delle attività, nel 1920, furono il risultato di un intervento di Masaryk e di una donazione dei cecoslovacchi emigrati negli Stati Uniti alla nuova repubblica con la quale il nuovo presidente decise di finanziare la neonata istituzione. [16]

L'Accademia nasceva, quindi, non solo dall'entusiasmo per l'alta produttività che l'applicazione dello *scientific management* sembrava assicurare alle imprese ma anche nel clima di forte ammirazione, condiviso dal Presidente, per il modello di «efficienza sociale» e libertà politica che la democrazia americana sembrava incarnare. [17]

---

umana], in «Vzdělání lidu» [L'istruzione popolare], a. XI, 1914; *Taylorismus a jeho význam pro práci v době mírové* [Il Taylorismo e il suo significato per il lavoro in tempo di pace], in «Obzor průmyslový» [Prospettive per l'industria], I, 1915-1916; *Taylorismus ze stanoviska pracovní a lidské ekonomie* [Il Taylorismo dal punto di vista dell'economia umana e del lavoro], in «Obzor průmyslový» [Prospettive per l'industria], I, 1915-1916; *Masarykovà Akademie Práce, knihovny Práce*, vol. I, Praha, 1919, pp. 7-8; *První Ročenka Masarykovy Akademie Práce. Zpráva o založení a činnosti za léta 1920 až 1923* [Primo annuario dell'Accademia Masaryk del Lavoro. Relazione sulla sua nascita e attività negli anni 1920 – 1923], Praga, 1924. Vedi anche C. Maier, *Between Taylorism and Technocracy: European Ideologies and the Vision of Industrial Productivity in the 1920's*, in «Journal of Contemporary History», 1970, p. 28, nonché la monografia dello stesso Autore: *Alla ricerca della stabilità*, Bologna, Il Mulino, 2003; J. Merkle, *Management and Ideology. The Legacy of the International Scientific Management Movement*, Berkeley, University of California Press, 1980.

[16] T. Masaryk accompagnò la donazione con una lettera dal seguente tenore: «*Egregi signori, ho avuto occasione di riflettere sulla discussione che abbiamo avuto tempo fa a proposito della vostra Accademia del Lavoro e sempre di più mi rendo conto che il vostro piano per organizzare le forze lavorative dell'intera nazione è la continuazione dei desideri e delle idee della Pansofia di Comenio. Il massimo rendimento possibile della intera nazione e di tutto lo stato dovrebbe fondarsi su una base scientifica, tutta l'azione dovrebbe essere costantemente basata sulla teoria scientifica, un grande piano dovrebbe guidare tutti i lavoratori e unificare i loro sforzi in ordine e in armonia. La necessità di un lavoro continuo che riguardi ogni professione non avrebbe potuto essere espressa meglio se non tramite il vostro programma. E non si tratta naturalmente solo di lavoro ma di un lavoro consapevole, di un lavoro dedicato a un grande fine, alla rinascita morale della nazione. Per spiegarmi meglio: anche un diavolo può lavorare con furbizia, ma il lavoro del nostro popolo deve realizzare nobili obiettivi e deve essere guidato da un alto ideale. Non basta lavorare per costrizione, per fame, il lavoro, anzi, di più, la laboriosità è un obbligo morale di ogni cittadino consapevole della Repubblica cecoslovacca. L'amore per il prossimo, per la nazione, la dedizione all'umanità devono essere sempre presenti. Chi non lavora, chi sfrutta il lavoro degli altri non è ceco, non è slovacco, non è un uomo. La costruzione della repubblica richiede molti sforzi immediati e pronti, ma oltre a questo abbiamo bisogno di costruire delle basi che durino fino al più lontano futuro. La vostra Accademia si sforza di creare queste basi (...). Allego un assegno di un milione di corone; questo denaro proviene dall'America, dai nostri lavoratori e operai americani. Sono convinto che costoro, che mi hanno dato la responsabilità di amministrare questo fondo, approveranno la mia decisione, come ugualmente sono sicuro che la vostra Accademia del Lavoro imparerà molto dall'America che lavora*». Quanto riportato risulta da una mia traduzione del testo originale riportato da Machat, op. cit., a p.148, che, a sua volta, riprende il documento da «Nová Práce» del 1920, *non vidi*.

[17] T. G. Masaryk, op. cit., p.171 e F. Leoncini, *Nazione e minoranze nazionali nel pensiero di T. G. Masaryk*, in Id., *L'Europa Centrale*, cit., pp. 251-252.

La prima fase di attività della Map (1920-1926) si svolse in collaborazione con l'*American Engineering Council*, che le fornì, peraltro, sostegno economico e intellettuale garantendole un ruolo non marginale nel «processo di socializzazione e pubblicizzazione culturale» dell'osdl, in atto, in quegli anni, in Europa. Praga fu scelta dalle associazioni di ingegneri americani come sede del Primo Congresso Internazionale per l'Organizzazione Scientifica del Lavoro nel 1924 e della Delegazione permanente del *Comité international de l'organization scientifique du travail* (CIOS) nel 1926. [18]

La Accademia Masaryk e, in particolare, l'Istituto per l'Economia Tecnica, fondato nel 1922, non solo incentivarono gli «*industrial pilgrimages*» e la formazione di giovani ingegneri cecoslovacchi con un'instancabile attività organizzativa e relazionale ma svolsero anche un'azione diretta di sensibilizzazione del mondo dell'industria nei confronti delle idee e delle pratiche sviluppate oltreoceano.[19]

A tal fine, ad opera della Map, fu diffuso, nelle più importanti fabbriche del Paese, un questionario sulla ricorrenza degli infortuni sul lavoro e furono promosse alcune della più importanti «campagne tayloriste», quali quella a favore della normalizzazione degli utensili e della riforma dell'amministrazione pubblica. L'inchiesta più rilevante fu quella sulle perdite nella produzione industriale, *Waste in Industry*, boicottata, però, dall'imprenditoria locale per l'eccessiva invasività nelle modalità di gestione d'impresa.[20] Esisteva, infatti, un notevole divario tra il livello di elaborazione teorica dei

---

[18] J. Padóurek, *International Contacts of the Czech Technical Academy. The Masaryk Labour Academy and the World in between the Two World Wars*, in «Studiae Historiae Academiae Scientiarum Bohemicae», C-2, Pragae, 1993, pp. 35-50; F. Machat, op. cit., pp. 143-159. Si consideri, peraltro, che, in occasione del congresso internazionale dell'organizzazione scientifica del lavoro di Praga, venne costituita una delegazione permanente per i congressi internazionali dell'organizzazione scientifica, che in seguito confluì nel Comitato Internazionale per l'Organizzazione Scientifica («CIOS»). Successivamente, a Parigi - l'11 Giugno 1926 - venne inaugurata l'assemblea costitutiva del nuovo organo di fronte ai rappresentanti di Belgio, Bulgaria, Cecoslovacchia, Italia, Jugoslavia, Polonia e Spagna ed ad un rappresentante dell'American Engineering Council. Il CIOS avrebbe dovuto fungere da organismo di coordinamento dell'attività dei Comitati Nazionali, anche organizzando congressi e altre iniziative di cooperazione tra le diverse istituzioni nazionali. Su questi temi, vedi G. Sapelli, *Organizzazione, lavoro e innovazione industriale nell'Italia tra le due guerre*, Torino, Rosenberg & Selliers, 1978, pp. 49-50.

[19] J. Padóurek, *Snahy o organizování praxe Československých inženýrů v USA (20 a 30 léta 20 století)* [Tentativi di organizzare l'apprendistato degli ingegneri cecoslovacchi negli USA], in DVT, Dějiny Věd a Techniky [Storia della scienza e della tecnica], 3, a. 25, pp. 129-139.

[20] Committee on Elimination of Waste in Industry of the Federated American Engineering Societies, *Waste in Industry*, New York, 1921. La ricerca fu pubblicata in versione ceca dalla Map nel 1922, con il titolo *Ztráty v průmyslové výrobě a jak jim čeliti* [Le perdite nella produzione industriale e il modo di affrontarle]; F. Machat, op. cit., p.150; V. Verunač, *Ústav pro technické hospodářství průmyslové. (První tříleti)* [Istituto per l'economia tecnica industriale,- Primo triennio], Praga, 1926, p.10; C. Maier, op. *loc.* cit., pp. 34-35. Per l'importanza della SAE (Society of American Engineers), fondata nel 1910, e dei processi per l'unificazione delle parti componenti dell'automobile e standardizzazione dei processi di

tecnici e l'effettiva diffusione dei metodi di organizzazione scientifica del lavoro nelle imprese cecoslovacche, ostacolata dall'eccessiva frammentazione industriale e dalla tendenza del governo a promuovere misure protezionistiche e monetarie per risolvere i problemi di competitività dell'industria cecoslovacca. La attività dell'Accademia si scontrava contro l'estraneità, se non proprio l'ostilità, di gran parte degli imprenditori cecoslovacchi, che dissentivano sui contenuti troppo «americani», astratti e poco idonei alle condizioni delle imprese cecoslovacche, in particolare quelle di piccole e medie dimensioni.[21]

1.3 Il fattore umano e il socialismo umanitario di Tomáš G. Masaryk.

L'Accademia Masaryk non si limitò ad agire come portavoce di un'istanza puramente imitativa del modello americano: un'analisi più accurata della attività dei diversi istituti rivela la presenza di una riflessione profonda sui problemi specifici del paese e sulle modalità in cui l'esperienza americana avrebbe potuto trovare riscontro nella complessa realtà locale. Si trattava di una riflessione che si distanziava dal messaggio originario di Taylor, frutto dell'osservazione della realtà americana, rivolto prevalentemente al management e finalizzato a suggerire a quest'ultimo principi razionali e scientifici sulla base dei quali dirigere l'impresa, per fondersi e compenetrarsi nel dibattito, di matrice sindacale e politica, più proprio della realtà europea, relativo agli effetti che la direzione scientifica degli stabilimenti avrebbe avuto sulla qualità del lavoro operaio.[22]

Rilevante è la costante attenzione, che è possibile riscontrare nell'attività della Map, verso alcuni temi, senza dubbio presenti già nella *vulgata* taylorista, quali quelli della valorizzazione del fattore umano e la collaborazione tra lavoratore e datore di lavoro ma particolarmente consoni alle condizioni specifiche del nuovo stato centro europeo.[23] Le teorie del «fattore umano» e la psicotecnica stemperavano la concezione taylorista del lavoratore «come plebaglia» e trovavano un'immediata eco nella posizione centrale delle classi popolari nella lotta per l'indipendenza nazionale.

---

produzione, si veda G. Volpato, *L'industria automobilistica internazionale, espansione, crisi e riorganizzazione*, Padova, CEDAM, 1983, p.6.

[21] O. Smrček, *Vědecká organizace práce a jeii aplikace ve strojírenství do konce druhé světové války*, cit., pp. 165-219.

[22] G. Berta, op. cit..

[23] A. Accornero, *Il mondo della produzione*, Bologna, Il Mulino, 1994, pp. 107-110.

Una parte non secondaria dell'attività della Map fu finalizzata, infatti, non solo a mostrare, nel chiuso della fabbrica e nella gestione d'impresa, i vantaggi dell'introduzione delle tecniche americane ma fu caratterizzata dal tentativo di svolgere un'azione di natura politica, mostrando come l'applicazione dei nuovi metodi avrebbe potuto migliorare la vita dell'operaio, elevandone il valore spirituale e il benessere materiale.[24]

Ne è prova la fortuna che gli studi di psicologia e di fisiologia del lavoro avevano riscosso, già a partire dal 1919, in Cecoslovacchia. L'istituto di «Psicotecnica», fondato nel 1921, fu uno dei capisaldi della Map. In questo senso, può essere interpretato il duraturo rapporto che legò all'istituto Frank Gilbreth e la moglie Lillian, la cui opera principale *Motion Study*[25] venne tradotta nel 1923 a cura della Accademia Masaryk.[26] Analogalmente anche Harrington Emerson, alla cui opera fu dedicato nel 1932 un intero numero di «Nová Práce», intrattenne un lungo scambio epistolare con i fondatori della Map che culminò, nel 1936, con la traduzione dei *Twelve principles of Efficiency.*

A ulteriore conferma della sensibilità dei membri della Map per le teorie del «fattore umano» e per un' «umanizzazione » del taylorismo vi sono inoltre i contatti con alcuni esponenti italiani di quello che è stato definito progetto di *«costituzionalità di fabbrica».*[27] Se la Map dimostrava di apprezzare l'opera di Francesco Mauro,[28] promotore del I° Congresso Internazionale dell'Organizzazione Scientifica del Lavoro,

---

[24] F. Machat, op. cit., pp. 148-149.

[25] F.B. Gilbreth, L. Gilbreth, *Motion Study,* New York, 1911; l'edizione ceca di quest'opera fu intitolata *Studium pohybu. Metoda jak zvýšiti účinnost* dělníka [Studio del movimento. Metodo per aumentare il rendimento dell'operaio], e venne pubblicata a Praga nel 1923. Cfr AVČR, Map, 96 [Programma per la visita di Frank Gilbreth, 1921].

[26] S. Špaček, *Slovo k českému vydání* [Due parole per l'edizione in ceco], in F.B. Gilbreth, L. Gilbreth, op. cit., p. 3.

[27] D. Bigazzi, *Modelli e pratiche organizzative nell'industrializzazione italiana*, in F. Amatori, D. Bigazzi, R. Giannetti, L. Segreto (a cura di), *L'Industria*, in Storia d'Italia, Annali, vol. 15, Einaudi, Torino, 1999, p. 900 e ss., spec. pp. 930-933. La necessità di istituire nelle fabbriche un «regime di costituzionalità» veniva prospettata fin dal 1922 da un dirigente della Fiat, Mario Fassio. Si contrapponeva, però, notava Bigazzi, alle tendenze prevalenti nella società di controllare l'insubordinazione operaia esclusivamente attraverso la forma del dominio, tuttavia non si traduceva né in concrete aperture verso le istituzioni di rappresentanza operaia né in istanze partecipative o cogestionali. G. Sapelli, op. cit., p. 24 cfr. li considera sostenitori *«di un'applicazione integrale del messaggio e delle pratiche tayloristiche come strumento di legittimazione e controllo sociale nei confronti dell'insubordinazione operaia».*

[28] Cfr R. Žižka, *Ing. Francesco Mauro první president mezinárodní delegace pro vědeckou organisaci pracovní* [Ing. Francesco Mauro, il primo presidente della delegazione internazionale per l'organizzazione scientifica del lavoro], in «Nová Práce», 1926, a. VIII, p.4; AVČR, Map, 97, [Scambio di corrispondenza, 1941]; P. Viani, *Progettare l'impresa: Francesco Mauro e il dibattito europeo tra le due guerre;* D. Bigazzi (a cura di), *Storie d'imprenditori,* Bologna, Mulino, 1996, pp. 235-292.

dal 1926 presidente del Comitato internazionale per l'organizzazione scientifica del lavoro e presidente dell'ENIOS, meno scontato appariva l'interesse per il gruppo torinese che faceva capo a Mario Fassio e Mario Fossati. [29] Questi ultimi puntavano, nell'applicazione dello *scientific management,* sulla valorizzazione delle risorse umane nella convinzione che la massima efficienza si potesse ottenere solo tramite il consenso. L'«organizzazione scientifica del lavoro» doveva essere attuata in un regime di alti salari e avrebbe permesso di aumentare la competitività dell'industria italiana sul mercato internazionale e il livello di vita dei lavoratori risolvendo la conflittualità sociale degli anni del «biennio rosso».[30]

Evidente era anche l'eco del dibattito relativo al coinvolgimento della componente operaia e del riconoscimento del ruolo dei consigli di fabbrica. Si trattava di un discorso caro al socialismo riformista tedesco, sorto per la prima volta nell'ultimo quarto del XIX secolo ad opera dei «socialisti della cattedra» e ritornato in auge nel primo dopoguerra in seguito al coinvolgimento dei consigli di fabbrica nella gestione dello sforzo bellico e al tentativo da parte imprenditoriale di frenare il movimento rivoluzionario puntando su maggiori concessioni nel campo della co-determinazione.[31].

L'istanza collaborativa era, anche in Cecoslovacchia, un tema immediatamente attuale di fronte al forte malcontento sociale predominante tra i lavoratori nei primi anni Venti e al timore per un esito rivoluzionario della protesta operaia.

Gli anni compresi tra il 1918 e il 1921 furono infatti particolarmente intensi per la Cecoslovacchia sul piano delle relazioni industriali e della storia del movimento socialista cecoslovacco. Quest'ultimo si era contraddistinto per uno spiccato carattere nazionale e la forte adesione alla lotta per l'indipendenza.[32] Negli ultimi mesi del 1918 e

---

[29] *Mario Fossati* in «Zprávy Československého národního komitétu pro vědeckou organisaci», a. IV, 1931, pp. 109-110.

[30] D. Bigazzi, *Modelli e pratiche organizzative*, cit., p. 931. L'ipotesi di una *«costituzionalità di fabbrica»* divenne ben presto minoritaria e i suoi sostenitori furono progressivamente emarginati dallo stesso ENIOS, destinato a diventare, dopo la crisi, un semplice «ufficio confindustriale» alienato alla politica del regime e dei sindacati fascisti: D. Bigazzi, *Organizzazione del lavoro e razionalizzazione nella crisi del fascismo 1942-1943*, in «Studi Storici», 1978, p. 386 e ss..

[31] Lo scontro tra le organizzazioni sindacali e gli imprenditori continuò con alterne fortune fino alla presa di potere di Hitler, quando ogni pretesa di codeterminazione fu cancellata dall'applicazione del principio di autorità nel management delle imprese (il c.d. *«fuhrerprinzip»*): su questo tema, R. Locke, *The Collapse of the American Management Mystique,* Oxford, Oxford University Press, 1996, pp. 55-60; J. Merkle, *op. cit.*, pp. 172-208. Specifico sull'argomento cfr. M. Nolan, *Visions of Modernity. American Business and the Modernization of Germany,* Oxford, Oxford University Press, 1994.

[32] J. Rupnik, *The Roots of Czech Stalinism,* in R. Samuel, G. Stedman Jones (a cura di), *Essays for Eric Hobsbawm. Culture Ideology and Politics*, London Boston, Routledge Kegan Paul, 1982, p. 304 e ss.; A.

per tutto il 1919, la popolazione cecoslovacca aveva risentito della carenza di generi di prima necessità, conseguenza del conflitto e della diffusa miseria. La produzione agricola e industriale, nell'immediato dopoguerra, non superava la metà dei livelli prebellici e la forte inflazione aveva ridotto notevolmente il potere d'acquisto dei salari[33]. Ciò aveva fatto sì che, esauritasi l'euforia nazionalista che aveva permesso di convogliare l'eco della Rivoluzione di ottobre nella lotta per l'indipendenza nazionale, le tensioni interne si radicalizzassero. [34] Gli scioperi - l'adesione ai sindacati continuò a salire raggiungendo quasi i due milioni di iscritti (1.979.700 nel 1921) - e il rischio di guerra civile e di sollevamenti raggiunsero l'apice nel 1920. Negli stessi anni riemergeva peraltro il conflitto, rimasto latente nell'immediato dopoguerra, tra le due correnti storiche del movimento socialista boemo: quella riformista e quella marxista e internazionalista, con a capo Bohumír Šmeral, che nel 1921 avrebbe dato origine al Partito Comunista Cecoslovacco. [35]

Fu proprio negli anni in cui venivano varati provvedimenti di politica economica di forte impatto sociale - la riforma agraria e la giornata lavorativa di otto ore - e il malcontento operaio faceva temere un possibile esito rivoluzionario che l'Accademia Masaryk si candidò per svolgere un importante compito di mediazione politica e offrì lo *scientific management* come prezioso strumento per sanare il conflitto sociale in atto.

Sarebbe, tuttavia, fuorviante ridurre il movimento cecoslovacco di diffusione dei metodi di organizzazione scientifica del lavoro all'attività della Map - peraltro articolantesi in diversi istituti: infatti, erano attivi nel paese altri comitati la cui azione rimaneva limitata all'applicazione e allo studio delle tecniche. Al tempo stesso, non si può, in questa sede, esaurire la complessità del dibattito sindacale sul taylorismo né di quello politico relativo alla scissione della socialdemocrazia ceca.[36] Tuttavia, in

---

Teichová, *The Czechoslovak economy*, cit., pp. 65-6, nonché Id., *L'Europa centro e sudorientale ecc...*, cit., qui a p. 334.

[33] V.Lacina, *The Tempo of Economic Growth*, cit., p. 207; A.Teichová, *The Czechoslovak Economy*, cit., pp. 22-23; V. Lacina, L. Slezák, *Státní hospodářská politika v ekonomickém vývoji první ČSR* [La politica economica statale nello sviluppo della Prima Cecoslovacchia), cit., pp. 15-35.

[34] I.T.Berend, G.Ranki, op. cit., pp. 208-209. Secondo gli Autori citati, la lotta per un nuovo ordine politico e sociale in Cecoslovacchia finì in realtà con il rendere possibile la creazione di uno stato nazionale; lo sciopero generale del gennaio del 1918, la costituzione del Consiglio Socialista e l'opposizione alla guerra e alla monarchia, secondo questa ricostruzione, erano stati determinanti nel favorire la formazione dello stato cecoslovacco.

[35] J. Rupnik, op. cit., p. 304; Id., *Histoire du Parti communiste Tchecoslovaque : des origines à la prise du pouvoir*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 1981.

[36] Si veda a questo proposito Z. Kárník, *Habsburk, Masaryk či Šmeral. Socialisté na rozcestí* [Gli Asburgo, Masaryk o Šmeral. I socialisti al bivio), Praga, Karolinum, 1996.

un'ottica di lungo periodo, quale quella in cui la presente ricerca è inserita, appare necessario identificare suggestioni e valori emersi nel dibattito degli anni Venti e Trenta che rimasero patrimonio degli ingegneri, formatisi in questi anni ma attivi fino al secondo dopoguerra.

Dalle pubblicazioni periodiche riguardanti il tema dell'organizzazione scientifica del lavoro, entrambe riconducibili all'attività dei «lavoratori dello spirito» (pracovníci ducha) dell'Accademia Masaryk, emergevano con chiarezza due anime nel movimento razionalizzatore cecoslovacco: «Nová Práce», «Lavoro Nuovo; rivista tecnico economica, foglio illustrato per l'organizzazione, la tecnica e la politica sociale» nonché «Organo dell'unità degli amici della Map»[37], fautrice un'azione di mediazione politica e propaganda volta alla ricerca del consenso operaio, e «Zprávy Československého národního komitétu pro vědeckou organisaci» (Notizie del Comitato Cecoslovacco per l'organizzazione scientifica del lavoro), bollettino del Comitato nazionale per l'organizzazione del lavoro e orientato, in modo deciso, verso la diffusione concreta delle conoscenze relative alle pratiche americane.[38]

Le due azioni erano però strettamente interdipendenti, come rivela la composizione dei comitati di redazione, e inserite in un progetto di ampio respiro teorico e intellettuale caratterizzato dalla particolare attenzione per la valorizzazione del nesso tra tenore di vita operaio, introduzione delle tecniche tayloriste e sopravvivenza nazionale. Lo *scientific management* sembrava potere garantire le basi materiali per il mantenimento della «democrazia» intesa da Masaryk come «l'organizzazione della società che si fonda sul lavoro», in cui non poteva esistere lo sfruttamento di una classe su un'altra.[39]

---

[37] L'«Unità degli Amici della Map» era un Istituto incaricato di mediare tra il governo centrale, la Map e le masse. Il sottotitolo della Rivista era: «Nato nel giorno della rivoluzione politica (28 ottobre 1918) come risultato degli sforzi biennali di un gruppo di tecnici riuniti nella Unità tecnico economica che ha dato avvio alla creazione della più importante centrale scientifica di ingegneri, dell'Unità Amici della Map e della Commissione di Regolamentazione Statale per la Capitale Praga».

[38] Componevano la redazione della Rivista «Nová Práce», gli ingegneri Sýkora, Špaček, Verunáč, Hasa, membri attivi del ČSKO. «Československý národní komitét pro vědeckou organisaci» era il Comitato nazionale cecoslovacco per l'organizzazione del lavoro, fondato nel 1926, a seguito della nascita del CIOS: in esso erano presenti rappresentanze degli imprenditori, dei lavoratori e dei tecnici.

[39] T. Masaryk, op. cit., pp. 172-173, scrive: «*la democrazia oggi non può esistere senza la scienza: la democrazia è l'organizzazione del progresso in ogni branca dell'attività umana*»; sul punto vedi F. Leoncini, op. cit., qui p. XXXVI; A. Laudiero, op. cit., p. 205. Quest'ultimo Autore si sofferma sulla dottrina del «partito di tutta la nazione» e sulla sopravvivenza anche dopo la fine dell'Impero della diffusa convinzione che «una vita politica sana e fattiva richieda una rappresentanza unitaria dei principali orientamenti politici». In tal senso, Laudiero vedrebbe, partendo però dall'analisi dell'atteggiamento dei cechi verso le minoranze in seguito alla nascita dello stato cecoslovacco, un tratto fondamentale della politica ceca tradizionale: si tratterebbe di un prolungamento «fin dentro l'epoca della conquistata

Dallo spoglio di «Nová Práce», emerge come gli ingegneri della Map condividessero a fondo una simile concezione dell'organizzazione della democrazia e vedessero nella fabbrica, e in particolare nella collaborazione tra tecnico e operaio, il nodo della solidarietà nazionale ed il punto di partenza materiale e morale per un'economia ed una società sana, indipendente e democratica. Diventato, dunque, il lavoro un «obbligo morale», il mondo della produzione era il luogo ove proseguire, con un paragone bellico non estraneo alla propaganda taylorista, la mobilitazione della forza lavoro, iniziata con la lotta per l'indipendenza nazionale, in nome di una disciplina legittimata da un fine collettivo - l'aumento della ricchezza nazionale e il mantenimento dell'indipendenza nazionale - e di un metodo scientifico, infallibile e, soprattutto, *super partes*. Il rispetto della professionalità operaia, da un lato, e la collaborazione con la direzione, dall'altro, apparivano l'unico modo per valorizzare l'operaio in quanto portatore di conoscenze e di sapere pratico, proprio nel momento in cui il taylorismo e la semplificazione delle mansioni rischiavano di privare il lavoratore della sua identità professionale.

Inoltre, la fabbrica diventava la «cellula» per realizzare quell'azione educativa che era uno dei fini della democrazia masarykiana, e che aveva salde radici nella tradizione politica e filosofica boema e nell'eredità spirituale comeniana.[40]

Se questo era il quadro culturale di riferimento appare evidente quanto limitato potesse essere lo spazio per gli interessi specifici o per le rivendicazioni di classe. Ciò non significava affatto ignorare i problemi sociali dell'industria e le rivendicazioni della classe operaia: la questione sociale- nel pensiero di Masaryk, fedelmente ripreso dai suoi tecnici- era argomento sensibile ma doveva essere affrontata in un'ottica umanitaria e non necessariamente classista.

In molti articoli di «Nová Práce», le argomentazioni quasi parafrasavano il Lenin dei «Compiti immediati del potere sovietico»[41], enfatizzando l'importanza della disciplina, dell'educazione, dell'elevamento materiale e culturale dell'operaio- mostrando, però, come al tecnico «socialista» spettasse il compito di offrire un'alternativa valida alla rivoluzione. Se vi era un'apertura da parte di Masaryk e dei

---

autonomia statale (del) vecchio primato della solidarietà nazionale su quelle ideologica e di classe» e ciò giustificherebbe lo «spostamento del baricentro della grande politica fuori dagli organi rappresentativi».

[40] F.Leoncini, op cit., p. XXXVI; A. Laudiero, op. cit., pp. 195-196.

[41] V. I. Lenin, *I compiti immediati del potere sovietico*, sulla *Pravda* dell'aprile 1918; il testo è reperibile nell'antologia, in italiano, Lenin, *Opere Scelte*, Mosca, Edizioni Progress, 1971, pp. 412-443.

tecnici verso il marxismo, la condanna di ciò che era avvenuto in Russia era senza appello. Secondo Masaryk, il bolscevismo era il prodotto della cultura politica russa che poco aveva a che fare con quella europea. L'arretratezza del Paese avrebbe, secondo Masaryk, portato i bolscevichi a riprodurre alcuni aspetti autoritari del precedente regime. Al contrario, il socialismo europeo avrebbe dovuto essere l'estensione della democrazia politica e non la sua negazione.[42]

L'elevamento delle condizioni di vita degli operai, riprendevano i tecnici della Map, non si sarebbe realizzato con la rivoluzione, che avrebbe avuto come conseguenza solamente il dominio del terrore e della violenza, ma attraverso l'applicazione progressista e socialmente utile dell'organizzazione scientifica del lavoro, un'applicazione, questa, che non avrebbe sacrificato alle esigenze produttive l'umanità dell'operaio.

1.4 L'opzione fordista: una soluzione?

Ed era, infatti, il tema del «lavoro» e della sua «umanità» a dominare le relazioni di viaggio degli ingegneri della Map in America prima che la grande crisi si abbattesse sull'Europa.

Quando, nel 1925, la Map tradusse la biografia di Henry Ford, *La mia vita e il mio lavoro* erano passati ormai più di dieci anni da quando Franz Kafka aveva descritto lo stupore del giovane tedesco praghese Karl Rossman di fronte al nuovo continente.[43] La meraviglia letteraria per un mondo che aveva in sé le caratteristiche del fantastico si era ormai concretizzata nell'indagine scientifica e meticolosa e nella volontà di acquisizione di chi cercava nelle strade e nelle fabbriche americane «segreti» su cui fondare la prosperità del nuovo stato cecoslovacco. L'accademia Masaryk aveva utilizzato lo stretto legame con le associazioni di ingegneri americani per incentivare e promuovere i viaggi di ingegneri cecoslovacchi in America, collocandoli presso le più importanti e moderne imprese.[44] L'opera di formazione della Map ebbe una battuta d'arresto solo nei

---

[42] Vedi sul punto J. Rupnik, op. cit., p.304. in particolare sulle caratteristiche socialdemocratiche e riformiste dello stesso Partito Comunista Cecoslovacco fino al 1928, quando iniziò la sua bolscevizzazione e i vecchi leaders furono marginalizzati; *ivi,* a p. 304.

[43] In *America,* il romanzo sarebbe uscito nel 1927 [ed. it. F. Kafka, *America,* Mondadori, 1947, trad. di Alberto Spini].

[44] AVČR, map, 95, Návštěvy technických odborniků v ČSR [Le visite degli specialisti tecnici in Cecoslovacchia]; AVČR, map, 100, Zprávy [relazioni]; AVČR, map, 99, Stipendium Václava Klementa [Borsa di studio Václav Klement) Da qui risulta che molti di questi tecnici, partiti tra 1922-1928, erano

primi anni Trenta quando, a seguito della crisi mondiale, l'Accademia incontrò sempre più difficoltà nel trovare risposte da parte americana alle proprie richieste.[45] Nel 1927-1928 fece, però, in tempo a raccogliere le relazioni dei giovani ingegneri fino ad allora mandati in America pubblicandole in due volumi intitolati: *Vita e lavoro presso la Ford* e *Ford e noi*[46].

La filosofia fordista, intesa come «forma integrata di organizzazione del lavoro e regolazione del sistema di fabbrica» sembrava in grado di offrire alcune delle risposte che i tecnici della Map avevano cercato e trovato solo parzialmente nelle tecniche di *scientific management*. Ciò che sembrava essere immediatamente recepito e raccolto era il sistema regolativo che dalla fabbrica di Ford si estendeva all'esterno e che contribuiva a creare una nuova forza lavoro compartecipe degli obiettivi aziendali e consumatrice. Ai giovani tecnici si chiedeva, infatti, di descrivere ancor più che il «*move the metal*» e la meccanizzazione del processo produttivo, le relazioni industriali vigenti all'interno della fabbrica e l'attività «extraeconomica» che la fabbrica di Ford sembrava svolgere.[47]

---

dipendenti della L&K e della Škodovy Závody (J. Černík, 1922; V.Čechura, 1926; S. Malec, 1927; E. Kratochvíl, 1928; J. Hanuš, 1928; L. Cigánek, 1929).

[45] AVČR, map, 99, 97, Stipendium Václava Klementa; La Borsa di studio intitolata a Václav Klement, fondatore della L&K nel 1929 fu assegnata a Ing. B.W.Mimra, dipendente della Tatra Kopřivnice, ma venne sospesa a seguito del raffreddarsi dei rapporti dopo la crisi: cfr. Corrispondenza del 26 giugno 1929; 1 luglio 1929; 4 settembre 1929; 10 settembre 1929.

[46] S. Špaček, *Život a práce u Forda. Zápisky československých inženýrů z Ameriky* [Vita e lavoro alla Ford. Appunti di ingegneri cecoslovacchi dall'America], Praha, 1927.*Ford a My. Zkušenosti československých inženýrů z americké prakse u Forda s ohledem na naše poměry* [La Ford e noi. Esperienze degli ingegneri cecoslovacchi durante il tirocinio americano alla Ford, in relazione alle nostre condizioni], Praha, 1928. Descrizioni della Ford si possono trovare anche in V. Mužík, *Z prakse ve Fordových závodech v Detroitu* [Dal tirocinio nella fabbrica della Ford a Detroit], in «Nová Práce», c.3, 1925, pp. 44-45; J. Suchánek, *Našemu Autoprůmyslu* [Per la nostra industria automobilistica], in «Nová Práce», c.9, 1927, pp. 74-75; K. Fast, J. Květoň, M. Lika, *Charakteristické typy Fordových Závodů* [Aspetti caratteristici delle imprese Ford], in «Nová Práce», c.9, 1927, pp. 169-175, pp. 185-186, pp. 204-206; K. Hudec, *Fordův Automobilismus* [Automobilismo di Ford], in «Nová Práce», c. 15, 1922, pp. 203-207, Id., *Henry Ford*, c.11 a 12, pp. 149-162. Le relazioni complete si trovano in AVČR, Map, 100.

[47] D. A. Hounshell, *From the American System to Mass Production. 1800-1932*, cit., pp. 249-253: «*The Ford approach was to eliminate labor by machinery, not as the Taylorites customarily did, to take a given production process and improve the efficiency of the workers through time and motion study and a differential piece rate system of payment (or some such work incentive). Taylor took production hardware as a given and sought revisions in labor processes and the organization of work; Ford engineers mechanized work processes and found workers to feed and tend their machines. Though time and motion studies may have been employed in the setup of the machine or machine process, the machine ultimately set the pace of work at Ford, not a piecerate or an established standard for a "fair day's work". This was the essence of the assembly line and all the machinery that fed it. While depending upon certain elements of Taylorism in its fundamentals, the Ford assembly line departed radically from the ideas of Taylor and his followers*». Cfr. anche sulle differenze tra Fordismo e Taylorismo G. Bonazzi, op. cit., *n.* p.139; A. Accornero, op. cit., pp. 110-114 e G. Volpato, *L'industria automobilistica internazionale, espansione, crisi e riorganizzazione*, Padova, CEDAM, 1983, secondo cui la strategia di marketing è alla base del fordismo, come lo sono l'organizzazione della produzione e del lavoro; a questi Autori, per una

In questo senso, se rimaneva sullo sfondo *l'assembly line*, come elemento caratterizzante della rivoluzione di Ford che dava tempo e ritmi al lavoro, era però sulla qualità di quest'ultimo che vertevano alcune delle domande specifiche rivolte ai giovani ingegneri. A chi aveva dovuto sperimentare il lavoro sulla linea si chiedeva di raccontare sensazioni e vissuti con un implicito invito, sembrerebbe, a sfatare, una volta per tutte, il mito «politico» che voleva gli operai della Ford «gorilla ammaestrati».[48]

La questione di una semplicità di mansioni, adatte persino ai «ciechi», e il rischio che essa scivolasse nella monotonia, nella «soppressione dell'umanità dell'operaio», nella sua alienazione, era la spina nel fianco dei tecnici della Map. Era evidente la volontà di dialogare con la controparte e di trovare una via di uscita alla «distanza che il taylorismo determinerebbe tra il lavoro manuale e il "contenuto umano" del lavoro».[49]

Le risposte dei dieci ingegneri su questo punto, raramente, esprimevano una posizione chiara: la pesantezza del lavoro alla catena dipendeva dalla dimensione dei pezzi, dalla velocità della macchina e non era comunque superiore a quella delle lavorazioni tradizionali. La malinconia, che essi talvolta provavano, poteva essere il frutto della lontananza e della solitudine o anche dell'esercizio di mansioni studiate per operai semplici, provenienti dalle campagne americane, e non per i brillanti ingegneri dei politecnici cechi.[50] Molto più chiaro e rassicurante era invece il giudizio sul clima che si respirava nella fabbrica e appena fuori. Colpiva i giovani tecnici che nessuno si lamentasse del proprio lavoro e del sistema, ma ciò che appariva ancora più sorprendente era l'atteggiamento degli operai verso i capireparto e viceversa. L'amicizia, la collaborazione, l'assenza di controversie tra due figure i cui rapporti nella fabbrica tradizionale erano conflittuali suscitavano curiosità e ammirazione. Questa pace sociale che regnava nelle officine Ford era appunto resa possibile dal fatto che i capoofficina provenissero dal mondo operaio e che gli ingegneri conoscessero le operazioni e le modalità di esecuzione, tutte comunque già definite a priori da diagrammi, calcoli e dal ritmo prestabilito della macchina.[51] L'armonia all'interno della

---

visione più propriamente di storia sociale *adde*: O. Zunz, *Perchè il secolo americano?*, Bologna, Il Mulino, 2002.

[48] Cfr A. Gramsci, *Americanismo e Fordismo*, Roma, Editori Riuniti, 1991, pp. 42-43. Per la Cecoslovacchia, cfr. K. Čapek, *RUR e L'affare Makropulos*, Torino, Einaudi, 1971 e J. Fleischner, *Taylorismus* in «Technicka kultura», 2 vyd., Praha, 1922.

[49] A. Gramsci, op. cit., p. 42.

[50] AVČR, map, 99.

[51] J. Suchánek, *Fordův dělník* [L'operaio della Ford], in «Nová Práce», a.VIII, 1926, pp. 168-170.

fabbrica era poi assicurata da un efficiente sistema di sicurezza sul lavoro, dagli ambulatori medici, nei quali l'operaio si doveva recare per ogni piccolo incidente, dagli spacci di fabbrica nei quali si poteva trovare ogni articolo a prezzo ridotto. La mobilità era garantita all'interno della fabbrica da scuole professionali dalle quali l'operaio poteva trarre le competenze necessarie per passare a una mansione superiore. La rivista «Ford news» era un altro ingegnoso strumento per stimolare l'ammirazione da parte degli operai, e non solo nei confronti del "geniale" padrone.

Da questo punto di vista, la Ford sembrava poter rappresentare l'ideale degli ingegneri della Accademia Masaryk: armonia sociale, benessere, ed efficienza produttiva. L'operaio, finito il lavoro, orgoglioso di avere compiuto il proprio dovere, tornava a casa, una dignitosa villetta, acquistata a rate, consapevole di avere contribuito non solo al benessere proprio e della propria famiglia ma anche a quello di migliaia di altri operai in America e nel mondo, impiegati nelle fabbriche costruite con il surplus del lavoro giornaliero.

Anche i tecnici della Map rischiavano di perdere il senso di quel labile confine tra il rispetto delle regole e delle istituzioni della democrazia, che pure sembravano voler difendere, e insidiose visioni paternalistiche corporative che, altrove in Europa, già si iniziava a istituzionalizzare e che avrebbero trovato, una decina di anni dopo, non nella americana Ford, ma nella tedesca Volkswagen, un esempio concreto e vicino.[52]

Alcune notazioni, minoritarie, rivelavano infatti inquietanti affermazioni di ordine schiettamente politico: veniva espressamente lodata, insieme al rispetto per il datore di lavoro, la depoliticizzazione e desindacalizzazione degli operai americani: «*Dopo l'orario di lavoro troverete l'operaio a casa, in famiglia o in chiesa. Nel tempo libero si dedica soprattutto alla casa, al giardino, alla moglie e ai bambini; nella chiesa invece trova un centro di cultura e di socializzazione. Non si interessa minimamente di politica. Alle elezioni vota come il datore di lavoro perchè ha il suo medesimo interesse che l'impresa funzioni per dare occupazione e per pagare alti salari. Il guadagno del proprietario e datore di lavoro porta al guadagno dell'operaio stesso. Gli operai non sono organizzati, e non solo alla Ford ma in tutte le imprese automobilistiche, perchè sono soddisfatti dal punto di vista sociale e non hanno altri interessi*»[53]. Emergeva

[52] Sulle fragilità della democrazia cecoslovacca, cfr. A. Laudiero, op. cit., p. 208.
[53] *Ibidem*, p.170; Cfr. Id., *Použití Fordových metod u nás [L'aplicazione dei metodi Ford da noi]*, in «Nová Práce», n. X, 1928, pp. 164-165.

chiaramente la gramsciana «coscienza del fine» nell'auspicare la creazione di un nuovo lavoratore meno problematico di quello ceco.[54]L'introduzione di una *people's car* simile al modello T e alle Chevrolet della General Motors, risultava auspicabile in parte per l'incentivo che una forte industria automobilistica avrebbe dato alle industrie correlate e di componenti, in parte per esigenze di prestigio nazionale, ma anche perchè essa avrebbe avuto un influsso positivo sul «carattere troppo politicizzato del popolo cecoslovacco» che «*se disponesse di un automobile si dedicherebbe nel tempo libero alle gite in campagna e alla riparazione delle auto nei propri box, anziché alla politica e alle riunioni spesso inutili (...). Anche il carattere del popolo sarebbe più nobile e il popolo dimenticherebbe con i frequenti viaggi le difficoltà e i dolori della vita*».[55]

1.5 Da Ford al laboretismo.

E' tuttavia da rilevare che, sebbene a seguito della crisi mondiale i tratti ideologici e le venature tecnocratiche implicite nel progetto dell'Accademia Masaryk divenissero sempre più marcate ed esplicite, l'attività dell'istituto cecoslovacco sembrò rimanere, fino al 1938, fedele a quegli «ideali umanitari» e a quel progetto politico che ne erano stati gli ispiratori.

In Cecoslovacchia, paese in cui il dibattito sulla razionalizzazione era stato decisamente improntato alle esperienze americane e dove erano in corso così decisivi cambiamenti nella struttura industriale, la crisi fu occasione per un serio ripensamento sulle tematiche della direzione scientifica.[56]

---

[54] A. Gramsci, op. cit., p. 40.

[55] B. Mimra, *Je možný u nás levný vůz domací výroby?* [L'automobile popolare della nostra produzione è possibile?], in «Nová Práce», n. X, 1928, pp. 162-163; Cfr. Gramsci, op. cit., p. 46.

[56] Per le conseguenze della crisi del 1929 sulla Cecoslovacchia, cfr: V. Lacina, *The impact of the world economic crisis of the 1930's on the economy of Czechoslovakia*, in «Hospodářske Dějiny-Economic History», 15, 1986, pp. 527-543; A. Teichová, *The Czechoslovak Economy*, cit., pp. 44-46; in questi termini, Alice Teichová descrive gli esiti della crisi nell'Europa centro e sudorientale: «*La crisi del 29-33 segnò un punto di svolta per lo sviluppo economico del periodo compreso tra le due guerre. Costituì un "crinale" tra i residui di un'economia di libero mercato e un sistema di produzione e commercializzazione regolamentato e amministrato. I prezzi e la produzione industriali mondiali e il commercio internazionale caddero verticalmente, mentre la disoccupazione imperversava e i movimenti internazionali di capitale erano quasi interamente cessati*». In Cecoslovacchia il collasso dell'Österreichische Kreditanstalt avvenne nel maggio del 1931 e determinò la corsa al ritiro dei crediti a breve termine; le ripercussioni furono nefaste perchè, in assenza di formazione di capitale interno, i fondi a breve termine erano stati incanalati in prestiti a lungo termine attraverso il meccanismo dell'intreccio banca-industria. Cessarono inoltre tutte le importazioni di capitale e si moltiplicarono gli sforzi da parte della Germania per approfittare di questa situazione accrescendo la propria influenza sulle economie degli

Quest'ultima, nel periodo successivo alla crisi, lungi dall'essere messa in discussione nei suoi presupposti razionali, veniva investita di speranze sempre maggiori. Di fronte al caos generato dagli sconvolgimenti del 1929, i tecnici dell'Accademia reagirono con un irrigidimento dell'ideologia, ribadendo la fiducia nella razionalità scientifica del metodo e la necessità di un'applicazione integrale di esso. Le ragioni delle difficoltà dell'economia cecoslovacca erano identificate proprio nel ritardo con cui veniva attuata la razionalizzazione dell'industria e dunque la soluzione ai problemi sarebbe derivata solo dalla velocizzazione del processo in un contesto di economia pianificata, controllata e di intervento pubblico.[57]

Proprio negli anni in cui la crisi si ripercuoteva più violentemente nel Paese, la Map pubblicava l'*Enciclopedia del rendimento*[58], opera in tre volumi in cui veniva ricostruita la storia delle teorie relative all'organizzazione scientifica del lavoro e delle personalità che l'avevano determinata. Emergevano tutte le componenti che avevano costituito i cardini della riflessione dell'Accademia negli anni precedenti: la fiducia nella scienza come strumento neutrale risolutivo di qualunque conflitto; la necessità di trovare una cooperazione tra le parti che rappresentasse una garanzia del raggiungimento della maggiore efficienza possibile. Tuttavia questi elementi venivano, nel contesto dell'enciclopedia, inseriti in un discorso più organico ed "enciclopedico".

Negli anni Trenta, dalla esclusione della politica dal mondo della produzione si passava, coerentemente con i cambiamenti strutturali in corso, al tentativo consapevole di improntare al principio dell'organizzazione scientifica del lavoro anche quegli ambiti che negli anni precedenti erano rimasti fuori dall'interesse dei tecnici. In una visione dell'economia completamente permeata di piano, controllo e scienza, i tecnici assumevano nuove responsabilità.

Il riferimento al movimento tecnocratico americano e a Howard Scott appariva scontato; tuttavia, accanto ad esso, nell'attività degli anni Trenta della MAP è possibile trovare traccia degli insegnamenti della scuola delle relazioni umane di Elton Mayo che sottolineava la necessità di una visione più completa del rapporto uomo-azienda che

---

stati confinanti con minoranze tedesche: cfr. in tema A. Teichová, *L'Europa centro e sudorientale, 1919-1939*, cit., pp. 379-383.

[57] I. Zmavc, *Jak Map by mohla býti nápomocna k řešení úkolu národní a světové krise*? [Come potrebbe essere d'aiuto l'Accademia del lavoro Masaryk nella risoluzione della crisi mondiale?], in «Sbornik Map», n.1, 1932, pp. 1-3.

[58] In ceco: «*Encyklopedie Výkonnosti*» [Enciclopedia del rendimento].

recuperasse il fattore umano come variabile dipendente da una serie di fattori di natura emozionale e valorizzasse l'attenzione alle esigenze psicologiche e all'importanza dell'armonia dell'ambiente di lavoro.[59]

Alle critiche di «disumanità», di cui veniva tacciato il sistema di Taylor e di «venalità», che avevano motivato, in Cecoslovacchia, le resistenze alla razionalizzazione, vista ormai dai tecnici come unica via d'uscita alla profonda crisi economica e dai rappresentanti del movimento operaio come fonte ulteriore di disoccupazione, si rispondeva accentuando ancora di più la dimensione etica del lavoro, formalizzata nella teoria cosidetta «laboretista», formulata per la prima volta nel 1926, ma espressa organicamente nell'*Enciclopedia*. Il laboretismo non partiva da idee originali, ma riprendeva in una nuova sintesi una serie di stimoli e riflessioni che erano già comparse nel dibattito europeo sull'organizzazione del lavoro e si rifaceva alle teorie di «*Oswald, Rathenau, Solvay, Wissell, Moellendorff, all'economia pianificata e a Soddy*». I principi fondamentali del laboretismo erano: «*incamminarsi lungo la strada dello sviluppo con un'evoluzione naturale e non tramite la rivoluzione, accelerare lo sviluppo attraverso l'uso più ampio dei mezzi tecnici (sotto il punto di vista etico) attraverso le norme della direzione scientifica (gestione, analisi, piano, iniziativa, sistema e controllo) con la collaborazione di tutte le parti economiche; diffondere il concetto del lavoro etico con tutti gli strumenti culturali oggi a disposizione e attivarsi per aumentare il livello culturale e di vita dell'umanità. Il laboretismo porta attraverso la strada della tecnica e dell'economia alla semplicità, alla nuova etica, al vero governo dello spirito sopra la materia ed è la base della cooperazione senza dogmi*»[60]. Il laboretismo richiamava alla responsabilità dell'imprenditore verso la comunità ponendo con forza la questione del "movente" dell'azione imprenditoriale.[61] Il

---

[59] G. Bonazzi, *Storia del pensiero organizzativo*, cit., p. 70.

[60] V. Vorunáč, *Člověk a hospodářský život* [L'uomo e la vita economica], in *Encyklopedia Výkonnosti* 1934, pp. 604-617.

[61] «*L'imprenditore nei tempi moderni non è solo un privato: deve essere un organizzatore della produzione che è responsabile non solo verso se stesso ma anche verso la comunità. Gli imperativi dell'efficienza e del benessere generale (principio del servizio al pubblico) comportano un maggiore controllo morale che deriva dalla comune responsabilità del datore di lavoro e del lavoratore rispetto alla collettività. I profitti non moderati e la speculazione portano generalmente al logoramento del progresso tecnico, economico e organizzativo dell'industria e, viceversa, progresso tecnico significa impedire lo spreco, mentre la buona organizzazione porta al successo, come è dimostrato dai programmi di alcune aziende moderne (anche nella situazione di oggi con le circostanze sfavorevoli). Il valore della direzione moderna e scientifica delle imprese consiste nella capacità da parte dei dirigenti delle imprese di capire i lati buoni e cattivi del lavoro e di coinvolgere anche l'ultimo collaboratore (regola della cooperazione) perchè nella ricerca delle mancanze e delle perdite si arrivi fino all'ultimo elemento del*

riferimento alle esperienze tedesche, in particolare a quelle inseribili nelle correnti della socialdemocrazia e del socialismo conservatore tedesco, Walter Rathenau e Wichard von Moellendorff, era quindi esplicito. La nuova collaborazione tra manodopera e direzione avrebbe trovato il suo ambiente naturale nei cartelli a partecipazione statale e nell'economia mista della *Neue Wirthschaft* verso la quale la Cecoslovacchia sembrava, in quegli anni, orientarsi. [62] Da questo punto di vista la teoria laboretista, che aveva molti punti di contatto sia con il discorso di Trotsky all'inaugurazione dell'istituto termotecnico di Mosca del 1925, sia con il programma del partito socialista nazionale cecoslovacco del 1930, si distaccava dalle premesse "americane" dell'attività della Map, per riscoprire la *Planwirtschaft* e la sua rielaborazione ad opera della socialdemocrazia tedesca, nel tentativo di istituzionalizzarla, interpretandola come possibile fase intermedia tra capitalismo e socialismo di Stato.[63] La stessa matrice, peraltro, è rintracciabile negli scritti di Lenin sulla direzione scientifica del lavoro.[64]

Nella seconda metà degli anni Trenta, tuttavia, gli equilibri economici nella Repubblica Cecoslovacca si stavano alterando e il clima politico sembrava degenerare. Il movimento per l'autonomia della regione dei Sudeti di Konrad Henlein, autoproclamantesi rappresentante della minoranza tedesca, raggiungeva nel 1935 un risultato elettorale notevole- la maggioranza relativa dei suffragi- mentre il capitale tedesco, lentamente, si sostituiva a quello inglese e francese, determinando una sempre

---

processo lavorativo e produttivo (principio dell'analisi). I dirigenti dell'azienda (e anche i dirigenti dello stato) devono svolgere la loro attività tenendo presente la legge dell'obbligo e la legge delle competenze professionali (questo è valido anche per l'amministrazione pubblica), cioè la direzione deve improntare la sua azione alla responsabilità al controllo e all'iniziativa. Viviamo nel secolo di inaspettati progressi tecnici che possono aiutare l'umanità, innalzare il livello culturale e materiale, questo è il secolo delle scienze naturali e sociali che richiedono analisi, precisione, iniziativa, in breve, controllo: l'ordine o l'organizzazione efficiente intenzionale. Fiorirà la nazione che coglierà le occasioni dello sviluppo tecnico solo se sarà capace di capire il collegamento tra la soluzione dei problemi tecnici e le regole dell'etica (la tecnica stessa è un'arma a doppio taglio, come ha dimostrato la guerra mondiale; la tecnica è capace ugualmente di creare o di distruggere a seconda se è unita all'etica o meno]». V. Verunáč, *Člověk a hospodářský život*, in *Encyklopedia Výkonnosti*, cit., p.608.

[62] Cfr. J. Merkle, *Management and Ideology*, cit., pp. 172-208; C. Maier, *Between Taylorism and Technocracy*, cit., pp. 45-54; C. Maier, *Alla ricerca della stabilità*, cit., pp. 53-65; A. Teichová, *An Economic Background to Munich. International Business in Czechoslovakia, 1918-1938*, cit.; su Walther Rathenau, cfr. *Walther Rathenau* in «Zprávy Československého národního komitétu pro vědeckou organisaci», n. 6, giugno 1930, p.133. Cfr. W. Rathenau, *L'economia nuova*, Torino, Einaudi, 1976.

[63] C. Maier, *Alla ricerca della stabilità*, cit., pp. 53-65; O. Smrček, *Labor-ethics. A Czechoslovak Analogy of Technocracy*, in «Acta Historiae rerum naturalium necnon technicarum», n. 21, Praga, 1989, pp. 145-161; Id., *Expanze technického myšlení* [L'espansione del pensiero tecnico], in J. Janko, E. Těšínská, op. cit., pp. 37-56; J. Janko, *Technokracie v Československu: několik modelů* [La tecnocrazia in Cecoslovacchia: alcuni modelli], in J. Janko, E. Těšínská, op. cit., p.19 e ss.; A. Salsano, *Ingegneri e politici. Dalla razionalizzazione alla «rivoluzione manageriale»*, Torino, Einaudi, 1987, p. 6 e ss..

[64] C. Maier, *Alla ricerca della stabilità*, cit., pp. 60-61.

maggiore vulnerabilità del paese centroeuropeo alle mire espansionistiche della Germania nazista. [65]

Il contesto politico istituzionale rimaneva, però, in Cecoslovacchia, democratico e all'interno di esso si muovevano i redattori dell'Enciclopedia, portando avanti posizioni che appaiono coerenti con la politica di Beneš e del governo cecoslovacco volta a creare, secondo l'insegnamento di Masaryk, una Cecoslovacchia *«oasi felice tra fascismi e assolutismi»*. Una politica, però, destinata a scontrarsi, prima con la diplomazia internazionale, poi con le truppe hitleriane.[66]

1.6 Le prospettive della «Ford cecoslovacca». Tra produzione di massa e modello svizzero.

Il dibattito sulla direzione scientifica del lavoro in Cecoslovacchia tra le due guerre mondiali fu ricco e fecondo. L'Accademia Masaryk raccolse con prontezza gli spunti e le nuove idee che venivano elaborate negli Stati Uniti e nel resto d'Europa sull'argomento. Tuttavia esisteva un notevole divario tra il livello di elaborazione teorica dei tecnici e l'effettiva diffusione dei metodi di organizzazione scientifica del lavoro nelle industrie cecoslovacche. Se nell'*Enciclopedia del rendimento*, si potevano cogliere i primi echi della scuola della *Human relations*, negli impianti erano ancora da risolvere problemi causati dalla mancanza d'informazione sulle possibilità di

---

[65] F. Leoncini, *La questione dei Sudeti come paradigma dei conflitti etnici* in Id., *L'Europa Centrale*, cit., spec. pp. 139-141. Sul NSDAP cfr., nello stesso volume, lo scritto *Il problema delle minoranze tedesche tra le due guerre*, alle pp. 117-122.

[66] La questione dei Sudeti e del Patto di Monaco sono punti centrali nell'interpretazione della storia contemporanea della Cecoslovacchia e non solo che, sebbene esulino dallo sharp focus che si è voluto dare a questo lavoro e non trovino riscontro nelle fonti primarie di questa ricerca, non è possibile ignorare del tutto. Per questo motivo si sceglie di non entrare nel merito, ma di enfatizzare, se mai, la complessità e la fluidità della situazione politica e economica che seguì la crisi. Il dibattito storiografico è aspro e ricco e diverse sono le analisi che, peraltro, si intrecciano con diverse interpretazioni del ruolo del Trattato di Versailles nell'applicazione del principio dell'autodeterminazione dei popoli, con le ipotesi di definizione di Europa Centrale. Le diverse soluzioni prospettate, peraltro, si proiettano sulla storiografia relativa alle vicende del Secondo Dopoguerra e, per la Cecoslovacchia, alla questione dei Decreti di Beneš, con ripercussioni anche sull'analisi delle prospettive dell'integrazione europea. Altre sono le sedi per un approfondimento di questi temi: per quel che riguarda la recente storiografia italiana, si veda F. Leoncini, *Introduzione*, in *L'Europa Centrale*, cit.; sulla masarykiana «intrinseca correlazione storica tra democrazia, socialismo e nazionalismo» e sul rischio di una sua degenerazione si vedano le osservazioni di A.Graziosi, *Guerra e rivoluzione in Europa. 1905-1956*, Il Mulino, Bologna, 2001 spec. pp. 153-156; A. Laudicro, *Peculiarità della cultura politica ceca. Alcune osservazioni sulla storia dell'Ottocento e del Novecento ed una possibile linea di indagine* in Id., *Api e Cinghiali*, cit., pp. 183-210. Per la diplomazia di Beneš alla vigilia del Patto di Monaco, tra le pubblicazioni recenti, cfr. I. Lukeš, *Czechoslovakia between Stalin and Hitler. The Diplomacy of Edvard Beneš in the 1930s.*, Oxford, Oxford University Press, 1996.

razionalizzazione della produzione e di introduzione di nuove macchine e di nuovi metodi di management.

C'erano però alcune significative eccezioni di imprenditori o managers che apparivano particolarmente "illuminati" e pronti a recepire, secondo le indicazioni dei tecnici, elementi centrali del «modello americano». Se Tomáš Bat'a[67] rappresentava senza dubbio il caso più noto, l'impresa cecoslovacca che sembrava prestarsi meglio ad incarnare il modello di grande impresa ed ad esemplificare i vantaggi di una corretta applicazione dei nuovi metodi organizzativi sembrava essere la Škoda di Plzeň.

Un articolo di «Nová Práce» del 1925, la definiva «fabbrica del progresso economico e sociale» e ne ripercorreva a ritroso la storia, celebrandone la fusione con la Laurin & Klement e l'entrata in forze nel settore automobilistico.[68] «America» era infatti il punto di arrivo di una strategia che si voleva fortemente improntata alle logiche di sviluppo del nuovo modello americano ed il fatto che fosse proprio un impianto

[67] Tomáš Bat'a, industriale calzaturiero, è considerato il «Ford» cecoslovacco. Il sistema di management che da lui prende il nome era nato dalla rielaborazione dei principi alla base del sistema di Taylor e dall'osservazione delle fabbriche americane durante un lungo viaggio di Bat'a negli Stati Uniti nel 1904. Egli non solo finanziò la traduzione del volume «Perdite nella Produzione Industriale», ma fu anche membro della presidenza della Map e partecipò alle attività dell'Istituto per l'economia tecnica e industriale. Gli elementi chiave del sistema Bat'a sono così riassumibili: accordi giornalieri tra lavoratore e datore di lavoro sull'esecuzione di un determinato compito; rilevanza non dell'orario di lavoro e della pura messa a disposizione delle energie lavorative, ma piuttosto dell'esecuzione di un dato lavoro; divieto di organizzazione sindacale sul luogo di lavoro; ricorso ad operai non qualificati e parcellizzazione delle mansioni. Il tutto, peraltro, andava contestualizzato nella logica dell'autonomia dei reparti, centrale in questo modello. Secondo Bat'a la fabbrica andava divisa in piccoli reparti dotati di piena autonomia organizzativa e gestionale. Ogni reparto, affidato alla responsabilità di un capo-operaio, avrebbe avuto una propria contabilità e avrebbe dovuto, mediante il capo-reparto, pagare un prezzo periodico all'imprenditore per l'uso delle attrezzature e per la fornitura delle materie prime; di settimana in settimana, il caporeparto avrebbe concordato con l'imprenditore il prezzo per una determinata quantità di prodotto, la cui consegna sarebbe dovuta avvenire alla fine della stessa settimana. Il rischio del guadagno o delle perdite sarebbe stato sopportato dai componenti del reparto e, quindi, anche dei singoli lavoratori (samospráva dílen). Secondo l'analisi marxista di Machat, questo era un sistema analogo al *sweating system*. Il capitalista trasferiva il locale ai caporeparto-imprenditore, l'equipaggiamento e le macchine, le materie prime e alla fine controllava la qualità del lavoro. Secondo altri, il modello organizzativo era efficiente e rispettoso della dignità e della libertà dei lavoratori. Sul tema, H. Dubreuil, *l'Exemple de Bat'a. La Libération des initiatives individuelles dans une Entreprise Géante*, Paris, 1936, che enfatizza come, accanto all'introduzione di macchine e di nuovi sistemi di gestione finalizzati ad incentivare la produttività individuale, altro elemento che accumuna Bat'a a Ford fosse la cura per l' «attività sociale» ; F. Machat, op. cit. pp. 183-215; AVČR, map, 7, *Informace o ČSR pro zahraničí* [Informazioni sulla Cecoslovacchia per l'estero] e l'articolo di E.R. Peacock, *Bat'a the Henry Ford of Czechoslovakia*, 1927; *Tomáš Bat'a* in «Zprávy Československého národního komitétu pro vědeckou organisaci», aprile 1929, n. 4, p. 67-68; cfr Pátek, op. cit., p. 269.

[68] *Škodovy závody jako podnik technického a sociálního pokroku* [Le imprese Škoda: un esempio del progresso tecnico e sociale], in «Nová Práce», a.VII, 1925, p.366

destinato a produrre l'automobile ne accentuava ulteriormente l'ispirazione e il valore simbolico. [69]

Dalla grave crisi che ne aveva minacciato la sopravvivenza, la Škoda si era ripresa, così riferiva «Nová Práce», applicando le parole d'ordine provenienti d'oltreoceano: diversificazione della produzione in settori chiave della seconda rivoluzione industriale, integrazione verticale e orizzontale e attenzione al tenore di vita dei lavoratori.

Nel primo dopoguerra, quella che era stata la «monarchia delle armi» dell'Impero aveva rischiato di essere liquidata in quanto priva non solo di risorse finanziarie per potere affrontare la riconversione ma anche di un mercato che ne avrebbe potuto assorbire i prodotti.[70]Si trovava in una situazione finanziaria impegnativa: i debiti dell'amministrazione militare austriaca non erano stati pagati e vi erano passivi legati agli ingenti investimenti nella produzione bellica. Vi era inoltre un problema di proprietà: la Škoda, originariamente una ferriera appartenente alla famiglia aristocratica dei Wallenstein, era stata comprata nel 1869 da Emil Škoda, suo direttore. Quest'ultimo, formatosi presso il Politecnico di Praga ma con una notevole esperienza in Germania, era colui che l'aveva resa, in breve tempo, la più importante impresa metallurgica e meccanica dell'Impero, trasformandola, nel 1899 in una società per azioni. Con la nascita del nuovo stato, la società il cui capitale era detenuto dal figlio del fondatore, Karel, cittadino austriaco, e da banche tedesche, era stata «nostrificata»: la sede legale era stata trasferita da Vienna a Praga e il Consiglio di Amministrazione sciolto. Dopo difficili trattative, che contemplarono anche l'ipotesi della nazionalizzazione, il gruppo francese Schneider et Cie, se ne assicurò il controllo tramite una holding, l'Union Européenne Industrielle et Financière, creata nel 1920 per amministrare le participazioni bancarie e industriali nei territori dell'ex impero austroungarico.[71]

---

[69] I. Margolius, C. Meisl, *Škoda-Laurin and Klement*, cit., pp. 91-93; AA. VV., *Studie o technice v Českých Zemích* [Studio sulla tecnica nelle Terre Ceche], vol. V, 1918-1945, Praga, Národní Technické Muzeum, pp. 457-463.

[70] Cfr. F. Janáček, *Největší Zbrojovka Monarchie. Škodovka v dějinách, dějiny ve Škodovce. 1859-1918* [La più grande fabbrica di armi della Monarchia. Škoda nella storia, la storia nella Škoda. 1859-1918], Plzeň, Nakladatelství Novinář, 1990.

[71] V. Karlický et al, op. cit., p.25; A. Teichová, *An Economic Background to Munich. International Business in Czechoslovakia, 1918-1938*, cit., pp. 203-217; C. Beaud, *Investments and Profits of the Multinational Schneider Group*, 1894-1943, in A. Teichová, M. Lévy-Leboyer and H. Nussbaum (a cura di), *Multinational Enterprise in Historical Perspective* Cambridge, Cambridge University Press, 1986, pp. 87-102. Alice Teichová ha illustrato il ruolo del capitale francese nello sviluppo della Škoda, mostrando come la creazione del nuovo stato e l'espulsione del capitale ungherese, austriaco e tedesco

Il nuovo consiglio di amministrazione, eletto nel maggio 1922 e costituito da František Hanuš, Josef Havránek,[72] direttore tecnico, e da Karel Loevenstein[73] come

avesse determinato in Cecoslovacchia un consistente ingresso di capitale inglese e francese. L'investimento francese condizionò, secondo Teichová, sia la politica produttiva sia la gestione commerciale della Škoda fino al 1938. Era stato, d'altra parte, lo stesso governo centrale a favorire la partecipazione del capitale straniero nelle imprese prima soggette al controllo finanziario austro-tedesco. I forti legami con la Francia riflettevano la politica di Masaryk e Beneš e la nuova distribuzione delle sfere d'interesse in Europa. Ciò che l'articolo di «Nová Práce» non riferisce è il ruolo di Parigi nelle decisioni chiave inerenti il gruppo e, soprattutto, il fatto che l'influenza francese non fosse basata unicamente sul possesso delle azioni ma fosse rafforzata da un network di relazioni finanziarie, contrattuali e personali. Nonostante il fatto che - pur rimanendo il numero assoluto di azioni Škoda nelle mani della holding della Schneider, Union Européenne Industrielle et Financière, invariato - la sua proporzione cadesse con ogni nuova emissione di azioni, l'influenza francese si rivelò sempre preponderante. Il capitale azionario era incrementato da fusioni e le azioni delle imprese fuse erano convertite in nuove azioni della Škoda. Nel caso della fusione della L&K, le azioni necessarie vennero ritirate dal libero mercato. L'Union Européenne mise le sue azioni a servizio degli stabilimenti Škoda ed esse vennero date in luogo di pagamenti ai vecchi proprietari delle imprese incorporate insieme con posti nel consiglio di amministrazione della Škoda. Inoltre, nel 1924 la Škoda divenne partner dello stato cecoslovacco in una joint venture acquisendo il 20% degli stabilimenti di armamenti cecoslovacchi. Fu così che la Schneider acquisì un indiretto interesse nella industria di stato. La crescita della Škoda era guardata con attenzione dall'azionista francese. Si trattava di un monopolio orizzontale, che gradualmente finì con il dominare l'intero settore metalmeccanico cecoslovacco, con entrare nel settore elettrico e con il giocare un ruolo significativo nel commercio estero del paese attraverso l'Omnipol. La sua posizione venne poi consolidata nel 1935 con la formazione del cartello con la ČKD. Gli stabilimenti Škoda crebbero continuamente dal 1921 fino al 1938 con un solo momento di crisi nel 1933. I trattati politici, militari ed economici della Piccola Intesa garantirono alla Škoda l'espansione verso i paesi dell'Europa Centrale e Sudorientale. Più la forza della Škoda si estendeva più la Schneider diveniva potente. Neppure quando con l'ultima emissione di azioni prima di Monaco la Schneider perse la maggioranza assoluta delle azioni detenendone il 46,49% la sua influenza venne indebolita. Lo stato cecoslovacco non fu mai in grado di imporre le sue decisioni. La relazione tra il management della Škoda e lo stato era molto complesso, non dipendeva dall'effettivo peso dell'investimento dello stato cecoslovacco, ma dai vari legami con l'apparato statale e dalla pratica di cooptare nel C.d.A. i responsabili dei ministeri che assegnavano le commesse statali e che controllavano le transazioni finanziarie. Questi uomini politici entravano nel C.d.A. dopo avere terminato il loro mandato, ma sapevano della loro avvenuta cooptazione durante il mandato. Inoltre nel 1932 lo stato soccorse la Škoda a cui le banche britanniche e francesi avevano rifiutato nuovi prestiti, garantendo un credito obbligatorio e il diritto di convertire questo prestito in una nuova emissione di azioni entro 4 anni. Nel 1937, tutte le azioni Škoda emesse divennero di proprietà dello Stato, poi alcune furono trasferite alla banca anglo-cecoslovacca e alla banca di credito praghese. In realtà anche in questo caso, la partecipazione dello stato cecoslovacco si rivelò minore del previsto, perchè il credito rimanente venne ripagato con una nuova emissione di azioni molto ridotta. Di qui la continua preponderanza francese. Nella relazione con la Škoda il governo appare in primo luogo il protettore degli interessi dell'impresa, un acquirente dei suoi prodotti, un canale di ordini da parte di altri paesi e un garante dei crediti esteri dell'impresa, come pure un soccorritore dalle difficoltà finanziarie. Solo in un secondo momento appare come un relativamente piccolo azionista. Solo dopo il Patto di Monaco e non prima, la holding della Schneider vendette la propria partecipazione a un prezzo relativamente basso a un consorzio di banche ceche. Si trattava di una soluzione transitoria, perchè il capitale ceco non era sufficientemente forte da resistere alla pressione tedesca senza assistenza estera. Con il 1939 e il nuovo equilibrio di potere generato dal patto di Monaco in Europa Orientale e Sud orientale la Škoda venne integrata nella sfera di influenza del Reich.

[72] *Dr. Techn. H.c. Ing. Josef Havránek*, in «Zprávy Československého národního komitétu pro vědeckou organisaci», novembre 1929, n. 9, p.183; Havránek aveva iniziato a occuparsi di osdl nel 1900, quando era direttore delle officine della Českomoravská továrna e in seguito non smise mai di collaborare con la Map, intervenendo anche al PIMCO e collaborò con il Comitato Nazionale per l'osdl. O. Smrček, *Vědecká organizace práce a její aplikace ve strojirenství do konce druhé světové války*, cit., p. 204-205; V. Jíša, *Škodovy závody 1859-1865* [Fabbriche Škoda 1859-1865], Praga, 1969, p. 80-181.

amministratore delegato, optò - coerentemente con le più moderne tendenze del capitalismo internazionale - per la concentrazione e la diversificazione della produzione da attuarsi tramite acquisizioni della maggioranza di pacchetti azionari in società nazionali e estere e in settori quali l'elettromeccanica, la meccanica civile (Spojené strojírny, Praha), la cantieristica (Komárno), estrattiva (miniere di carbone Sv. Pankrác), e siderurgia (Hradec Králové). L'acquisizione della Laurin & Klement era stata ritenuta necessaria per ampliare il «reparto veicoli», che fino ad allora aveva per lo più prodotto, su licenza, la lussuosa Hispano Suiza. [74]

Coerentemente con l'ingresso nel settore simbolo della produzione di massa, alla Škoda si organizzavano uffici «tempi e metodi» destinati a studiare le regole della produzione secondo i princìpi stabiliti da Taylor, a sperimentare sistemi di pagamento ad incentivo e si standardizzavano parti e utensili. Il grande successo dell'impresa di Plzeň non era però, secondo «Nová Pràce», frutto solamente di un *management* competente e capace, era anche il risultato dell'*«armoniosa collaborazione del datore di lavoro e del dipendente»*. La Škoda aveva infatti saputo conciliare le esigenze della crescita d'impresa e i propri *«impegni»* sociali, garantendo ai propri dipendenti alti salari ed assistenza sociale e abitativa, e dimostrandosi, anche in tempi difficili, sempre capace di portare benessere. [75]

La descrizione della crescita della grande impresa metalmeccanica ricalcava in modo quasi pedissequo le contemporanee relazioni da Detroit, ma non era scevra da forzature ideologiche e da suggestioni giubilatorie. Essa finiva con l'ignorare non solo la complessa rete di interessi, anche politici e diplomatici, che aveva reso possibile l'affermarsi della Škoda come oligopolio orizzontale, ma trascurava anche le difficoltà della trasposizione del modello fordista in Cecoslovacchia.

---

[73] Karel Loevenstein, avvocato, con esperienza presso la Wiener Bankwerein cfr. Kubů, Pátek, op. cit., pp. 268-269.

[74] V. Karlický et al, op. cit. , p. 395-403; I. Margolius, C. Meisl, *Škoda- Laurin and Klement*, cit., pp. 91-93. A Plzeň si producevano veicoli commerciali già dal 1919, macchine agricole, carri armati e motori avio. Prima dell'acquisizione della L&K si era provato a produrre automobili con licenza Balliol e Hispano Suiza.

[75] *Škodovy závody jako podnik technického a sociálního pokroku*, in «Nová Práce», 1925, p. 366.

Ad integrarla, restringendo il quadro all'analisi delle prospettive della nuova società automobilistica, era la relazione del viaggio in America dell'industriale Václav Klement, fondatore - insieme a Václav Laurin - della Laurin & Klement. [76]

Quest'ultima, fondata nel 1895, a Mladá Boleslav come laboratorio per l'assemblaggio di biciclette da componenti di origine prevalentemente inglese, si era imposta sul mercato ciclistico nazionale e aveva ben presto ampliato la propria attività alla produzione di motociclette. Il passaggio alla produzione di autovetture era avvenuto nel 1905, e nel 1907 la L&K si era trasformata in società per azioni. La crescita era poi proceduta velocemente, con la creazione di filiali di vendita all'estero e la produzione di motori aerei. Nel 1914, alla vigilia della prima guerra mondiale, la L&K impiegava 1.715 dipendenti e disponeva di un'area produttiva di 31.000 m2. Anch'essa, però, nel dopoguerra, si trovava a affrontare seri problemi di riconversione. Produceva, allora, trenta modelli tra automobili, solo 355 nel 1922, e automezzi e dieci tipi di motore di diverse cubature. Dal punto di vista dei metodi produttivi si trattava di una concezione decisamente artigianale, caratterizzata da alte spese e alti prezzi di vendita, che appariva sempre più minacciata dalla concorrenza estera e interna. In Cecoslovacchia, negli stessi anni, la Praga introduceva metodi di direzione del lavoro e organizzazione della produzione finalizzati alla produzione in grande serie.[77] Le difficoltà sempre crescenti, la necessità di ampliare gli impianti e ridurre la gamma produttiva tramite nuovi investimenti, indussero, quindi, il consiglio di amministrazione ad accettare l'offerta di acquisto delle Officine Škoda.

Nel 1927, raggiunto l'accordo, Václav Klement, in qualità di membro del Consiglio di Amministrazione della nuova società, si recava negli Stati Uniti per alcuni mesi (luglio-novembre) per stringere contatti personali con i produttori d'oltreoceano e per negoziare l'acquisto dei macchinari e eventualmente dei componenti necessari a

---

[76] Per la storia della L&K in questi anni si rinvia a: I. Margolius, C. Meisl, op. cit., pp. 70-77; J. Kožíšek, J.Králík, op. cit., vol. I; *Václav Klement* in «Zprávy Československého národního komitétu pro vědeckou organisaci», gennaio 1931, n.1, p. 9. Klement che non era un ingegnere ma un commerciante di libri aveva fondato insieme a Václav Laurin la L&K officina per la produzione di biciclette. Impresa molto innovativa per l'epoca: dopo un viaggio in Francia Klement si convinse del futuro delle motociclette e avviò la produzione di un veicolo a motore a due ruote: automobili e motori aerei. La Laurin and Klement divenne presto una delle nove principali case produttrici di automobili della nuova repubblica cecoslovacca. Sulla figura di Klement come imprenditore cfr. Kubů, Pátek, op. cit., pp. 268-269.

[77] La Praga era forse l'impresa automobilistica più all'avanguardia nell'introduzione dei metodi americani. Fu anche la prima a introdurre la catena di montaggio. *Výroba a Provoz* [Produzione ed esercizio], in «Zprávy Československého národního komitétu pro vědeckou organisaci», marzo 1930, n.3, p.57.

modernizzare la produzione di automobili.[78] Nella relazione di viaggio, Klement riprendeva i temi cari al dibattito di «Nová Práce» e della Map, di cui peraltro, come Havránek, era stato simpatizzante e finanziatore, ma lo sguardo rivolto alla realtà americana appariva più critico e pragmatico. Questa volta, infatti, accanto all'indubbia ammirazione per le fabbriche statunitensi, iniziava a delinearsi, al di là del dibattito intellettuale e delle aspettative di tecnici preparati ma inclini a rielaborazioni ideologiche, la necessità non tanto di trovare un modello industriale o sociale di riferimento quanto piuttosto la ricerca di soluzioni in grado di consentire un'efficiente funzionamento dell'impianto di Mladá Boleslav nel contesto in cui era situato.

Un indizio significativo di cosa Klement cercasse davvero in America lo si può desumere dal campione di imprese da visitare, scelte dalla *Taylor Society*. In un *memorandum* si raccomandava a Klement di concentrarsi sul «*medium size whose volume of business and management problems correspond most nearly to those prevailing in Europe*». Su quelle imprese, cioè, che nel competitivo settore automobilistico americano potevano sopravvivere soprattutto per l'«*excellence*» del management. La Taylor Society invitava, inoltre, Klement a notare le «*unusual conditions*» che si potevano trovare negli impianti che esemplificavano la produzione di massa basata su un'enorme volume di vendite come la General Electrics o la General Motors: «*continous flow through single purpose machines*».[79]

E, infatti, Klement, libraio di formazione, pur soffermandosi sulla dotazione di macchinari, sulla meccanizzazione della catena di montaggio e sull'enorme produttività delle macchine monouso, non mancava di notare come tutto ciò fosse patrimonio solo di uno dei due gruppi in cui si potevano dividere le produttrici di automobili americane, quello comprendente Ford, Chevrolet, General Motors, Dodge. L'altro, caratterizzato da produzioni meno "enormi", impiegava il nuovo *hardware*, convogliatori a motore, macchine monouso, solo in alcune fasi della produzione e nel montaggio.[80] La relazione

---

[78] Aša, ASAP, 93, Různá doporučení, daná úřady, korporacemi a jednotlivci na cestu do Ameriky [Varie raccomandazioni fornite dagli uffici, dai consorzi e dai singoli per il viaggio in America], spec. la corrispondenza con la *Taylor Society* del luglio 1927 e con *War Department*, dell'agosto dello stesso anno.

[79] Aša, ASAP, 93, corrispondenza con *Taylor Society*, 20-7-1927.

[80] Aša, ASAP, 93, *Resumé Zprávy o studijní cestě gen.rady V. Klementa do Spojených Států, vykonané spolu s Ing. J. Hauserem v době od 8-7 do 5-11-1927 ku zjištění výrobních poměrů v automobilovém průmyslu americkém* [Sintesi della relazione sul viaggio di studio negli USA del consigliere generale V. Klement con l'ingegnere J. Hauser nel periodo compreso tra l'8 luglio e il 5 novembre 1927, per studiare le condizioni produttive dell'industria automobilistica americana], Mladá Boleslav, 5 febbraio 1928, p.15;

di Klement, accurata e descrittiva, si soffermava sui diversi aspetti delle fabbriche americane dimostrando spesso maggiore interesse verso i produttori minori, che apparivano per tipo di produzione e dotazione di macchinari (torni generici) più vicini a Mladá Boleslav. La «specializzazione» gli sembrava come la «caratteristica più significativa del settore automobilistico americano» e gli esempi più interessanti sembravano essere, da questo punto di vista, i produttori di componenti e di macchinari cui i grandi assemblatori si rifornivano.[81] Klement sottolineava le differenze tra quanto visto in America e quanto esistente in Cecoslovacchia, differenze evidenti non solo e non tanto nel processo produttivo finale dell'automobile, ma nella qualità dei materiali e dei semi-lavorati utilizzati, nelle caratteristiche dei componenti e dei rapporti di fornitura, nella progettazione e nello sviluppo dei modelli e, soprattutto, nella qualità della manodopera.

Anziché suggerire di plasmare una nuova forza lavoro, non problematica, che si contrapponesse ai qualificati e riottosi operai cecoslovacchi, Klement guardava alla sostituzione del lavoro manuale «caro e troppo dipendente dalla precisione dei lavoratori» con quello meccanico e alla semplificazione delle mansioni come a una conseguenza inevitabile e ingegnosa, ma non per questo auspicabile, ad un problema proprio e specifico dell'industria americana: la difficoltà di trovare lavoratori «capaci e formati» come quelli che abbondavano a Mladá Boleslav. Anche le misure di assistenza sociale - case, mense, medico, assicurazione - che la fabbrica americana offriva ai suoi dipendenti altro non erano che un tentativo di risolvere i problemi connessi all'alto turn over della manodopera che danneggiava le imprese americane. Così anche i sistemi di distribuzione, le forme della pubblicità, le modalità dell'acquisto a rate venivano contestualizzati nella realtà americana e inseriti in una ricostruzione di tipo, per così dire, storico.[82] Non mancava un curioso confronto con le imprese «più americanizzate» d'Europa: a proposito del rapporto tra rendimento operaio e sistemi salariali, Klement riferiva un commento del presidente della Marmon. Secondo quest'ultimo, la causa

---

Cfr P.L. Bassignana, *Taylorismo e Fordismo alla Fiat nelle relazioni di viaggio di tecnici e ingegneri (1919-1955)*, AMMA, Torino, 1998.

[81] Aša, ASAP, 93, *Resumé Zprávy o studijní cestě gen.rady V. Klementa do Spojených Států*, cit., p.7; p.16.

[82] *Ibidem*, p. 8, 9; Cfr. i documenti in V. Fava (a cura), *L'ufficio statistica e studi economici scopre l'operaio: da lavoratore a consumatore*, in C. Casalino, V. Fava, *La Fiat nel mondo, il mondo della Fiat. Il mercato mondiale dell'auto e i lavoratori dell'industria automobilistica nelle carte dell'Archivio storico Fiat (1930-1950)*, Venezia, Marsilio, 2001, ivi pp. 135-233.

della minore produttività degli impianti della Fiat e delle maggiori spese della tedesca Opel rispetto agli impianti americani, nonostante entrambi copiassero i metodi americani e potessero contare su salari più bassi, era da ricercarsi, paradossalmente, nell'azione di freno causata dai bassi salari. Ma, a quanto pare, Mladá Boleslav non correva gli stessi rischi.[83]

Questo capovolgimento di punto di vista, rispetto ai toni agiografici di «Nová Práce», dà forse la misura della distanza tra l'ideale e la realtà della produzione automobilistica cecoslovacca e consente di ricollocare «America» in una corretta posizione prospettica.

La costruzione della nuova fabbrica avveniva in ritardo rispetto al primo ciclo di riorganizzazione degli impianti automobilistici europei, inaugurato con il Lingotto della Fiat nel 1916, e ispirato a Highland Park, e al contempo non aveva ancora le forme che avrebbero caratterizzato gli impianti costruiti negli anni a cavallo della crisi mondiale, che avevano come modello di riferimento River Rouge.[84]

«America» nasceva quando già la Ford progettava Dagenham, in Gran Bretagna e Colonia, in Germania, mentre Citroen ideava la *chaine unique,* che avrebbe poi realizzato a Javel nel 1933 e la Morris, riorganizzando lo stabilimento di Cowley secondo la *progressive production* prevedeva una completa meccanizzazione della carrozzeria con una rete di dodici miglia di convogliatori aerei.[85]

La fabbrica del 1928, pur attrezzata con macchinario americano e idealmente ispirata alle novità d'oltreoceano, non aveva, né ambiva ad avere, le dimensioni e la capacità produttiva che accumunavano gli impianti più decisamente avviati verso il modello americano.

Ciò non impedì però che nel 1930 la Škoda Auto fosse trasformata in ASAP (Akciová Společnost pro Automobilový Průmysl - Società per azioni per l'industria automobilistica), società autonoma con una sede distinta rispetto a Plzeň, per sottolineare le diverse esigenze in termini di management, risorse, strumenti produttivi di una produzione, se non di massa, orientata alla grande serie rispetto a quelli idonei alla produzione in piccola serie o su commessa caratteristica della meccanica pesante e

---

[83] Aša, ASAP, 93, *Resumé Zprávy o studijní cestě gen.rady V. Klementa do Spojených Států* cit., pp. 63-66; 36-45; 52-54; p.49.
[84] D. Bigazzi, *La Grande Fabbrica. Organizzazione industriale e modello americano alla Fiat dal Lingotto a Mirafiori,* Milano, Feltrinelli, 2000, p. 91-93.
[85] J. Laux, op.cit., pp. 103-135; G. Volpato, *L'industria automobilistica internazionale*, cit., pp. 34-65.

della siderurgia degli impianti di Plzeň.[86] Inoltre, a sottolineare ancora di più il "taglio" con il passato artigianale della L&K e della officina veicoli della Škoda, la produzione di motori aerei, nel 1931, veniva definitivamente trasferita all'Avia e si iniziava, parallelamente alla razionalizzazione del programma produttivo dello stabilimento, ridotto a tre modelli di automobili e a due di camion, anche a pensare a una *people's car*.[87]

Pur guardando con interesse e ammirazione alla produzione di massa, si cercava un modello produttivo che tenesse conto di una tradizione artigianale non ancora superata, dell'alta qualifica dei lavoratori, della difficoltà di reperimento di materie prime e infine delle condizioni di mercato della Repubblica.

Ed erano infatti queste ultime a dare la misura del limitato spazio che una produzione fordista poteva trovare nel paese.

Nel 1928, le autovetture immatricolate nel paese non superavano le 40.000 unità e la produzione totale annua raggiungeva appena i 13.000 veicoli[88]. Quest'ultima era distribuita tra dieci aziende automobilistiche, che producevano trentatrè modelli di automobili (diciotto tipi di autovetture e quindici veicoli commerciali), cosicchè in media ciascuna casa produttrice non superava le 700 automobili all'anno per modello.[89]

Ad ostacolare il processo di concentrazione industriale e di specializzazione delle principali imprese automobilistiche (Tatra, Škoda, Praga) nella produzione di un numero limitato di modelli aveva, inoltre, contribuito una politica fiscale penalizzante nei confronti dei possessori di automobili e consumatori di carburante e misure

---

[86] Cfr. F. Amatori, *Cicli produttivi, tecnologie, organizzazione del lavoro*, cit., p. 564. Secondo i risultati della ricerca di J. Woodward (Id., *Organizzazione industriale teoria e pratica*, Torino, Rosenberg & Selliers, 1975), possono essere individuati «tre grandi raggruppamenti di sistemi produttivi: a) produzione di unità in piccola serie che comprende la produzione di unità su ordinazione, la fabbricazione di prototipi, di grandi apparecchiature in stadi, la produzione di piccola serie su ordinazione dei clienti; b) produzione di grande serie e di massa, dove l'elemento più tipico è dato dalla produzione in grande serie su linee di assemblaggio; c) produzione di processo in cui sono considerate le produzione intermittenti di prodotti chimici e la produzione a flusso continuo». Secondo questo Autore, ad ogni classe tecnologica corrisponde un appropriato modello di controllo e cioè, nell'ordine, quelli che all'inizio si sono classificati nella tripartizione delega alla capacità tecnica-direzione scientifica del lavoro-organizzazione per unità operative. Nel primo gruppo la necessità di un notevole patrimonio professionale da parte degli operai, la continua variazione dei programmi e la conseguente richiesta di flessibilità e autonomia organizzativa, limitano in modo rilevante le possibilità del controllo dall'alto. Nel secondo, l'organizzazione è simile a una macchina in cui il comportamento di ogni elemento è determinato sino al dettaglio.

[87] Karlický, op. cit. , p. 396

[88] J.Kubů, J. Pátek, op. cit.., pp. 383-384; J. Laux, op. cit., p. 101.

[89] J.Kubů, J. Pátek, op. cit.., p.120. Gli Autori sottolineano come, comunque, i dati cecoslovacchi fossero superiori ai dati relativi al Belgio e alla Svezia; O. Smrček, *Dějiny*, cit., p. 201.

commerciali di stampo decisamente protezioniste, ulteriormente accentuate in risposta alla crisi del 1929.[90]

Gli effetti di quest'ultima sull'industria automobilistica cecoslovacca furono molto pesanti. Nel 1933, la produzione della Škoda si era ridotta a meno della metà rispetto a quella dell'anno precedente e solo il 36% del personale impiegato nel 1930 continuava a lavorare a Mladá Boleslav[91]. Tuttavia, dalla seconda metà degli anni Trenta, con la ripresa economica, sembravano aprirsi nuove prospettive: la Škoda produsse la 420 Popular, la prima *people's car* cecoslovacca, e il governo iniziò a guardare con maggiore favore la diffusione della motorizzazione nel Paese.[92] Nel 1936, la Škoda occupava la prima posizione sul mercato interno con 3.000 veicoli venduti che sarebbero ulteriormente aumentati nell'anno successivo. Mladá Boleslav raggiungeva i 6.000 dipendenti e una produzione di 7.677 veicoli di cui 5.000 erano Popular.[93]

E se nel 1937 il direttore Matouš veniva mandato oltreoceano, alla Lycoming, ad acquistare motori e macchinario[94], nell'estate del 1938, si cercava un esempio di «un sistema di controllo del rendimento dei singoli» e di un «sistema di incentivo che garantisca l'interesse di operai, capo officina», nei metodi di organizzazione del lavoro applicati delle medie imprese francesi, belghe e svizzere. [95]

---

[90] J. Laux, op. cit., p. 73. Laux individua due tendenze nel modo di rapportarsi dei produttori europei alle innovazioni statunitensi: una positiva, caratterizzata dal tentativo di aumentare la produzione e di tagliare i costi tramite l'importazione del fordismo, di macchine americane e anche tramite l'imitazione delle tecniche di marketing statunitensi; l'altra, negativa, che consistette nell'ostacolare la diffusione delle automobili americane colpendo fiscalmente la cilindrata delle automobili e imponendo tariffe doganali sempre più alte; sul tema, cfr. G. Volpato, op. cit. , pp. 42-55; A. Teichová, *An Economic Background to Münich ecc.*, cit., pp. 263-265. La politica tariffaria cecoslovacca viene descritta da Alice Teichová, che sottolinea il condizionamento esercitato dai capitali francesi sull'industria metalmeccanica cecoslovacca. Dopo la seconda metà degli anni Venti, venne formulata dagli Stati Uniti la dottrina delle *«adequate export quotas»:* le quote di esportazione dovevano essere allocate in base alla capacità produttiva e distributiva del settore automobilistico nazionale. Questa logica venne applicata anche in Cecoslovacchia in un accordo doganale, molto simile a un cartello, che consentiva alle case produttrici americane, austriache, tedesche, belga, inglesi e francesi di importare fino a un massimo di 750 automobili ciascuna all'anno. Contemporaneamente esisteva un accordo di cartello tra i produttori di automobili cecoslovacchi e la «Fédération National de l'Automobile, du Cycle, de l'Aéreonautique et des industries qui s'y rattachent», che garantiva tasse doganali eccezionalmente basse per favorire le importazioni francesi rispetto a quelle americane. Negli anni Trenta, le prescrizioni di questi Trattati vennero meno.

[91] P.Kožíšek, J.Králík, *L&K-Škoda*, cit., vol. II, p. 37.

[92] M.R. Cedrych, L. Nachtmann, op. cit., pp. 48-60; I. Margolius, op. cit., pp. 100-103; Bardou e altri , op. cit., p. 148.

[93] Karlický, op. cit. , p. 401; J. Kubů, J. Pátek, op. cit. , p. 121.La prima catena di montaggio venne introdotta dalla Praga nel 1928.

[94] Aša, ASAP, 11, Corrispondenza, luglio 1937.

[95] Aša, ASAP, 93, Maggio 1938, *Zpráva* [Relazione], Autori: ing. Hauser, ing. Hromádko

L'ultimo viaggio dei tecnici Škoda, prima dell'occupazione, fu infatti finalizzato allo studio di quello che veniva considerato un buon modello di organizzazione produttiva combinato con un adeguato sistema salariale e pianificazione. La Svizzera era considerata il paese, dal punto di vista delle strutture economiche, più simile alla Cecoslovacchia. Con poche eccezioni, stabilimenti in cui prevaleva la produzione artigianale e la retribuzione oraria, i tecnici avevano notato un'intensiva azione organizzativa e di pianificazione alla quale negli anni precedenti si era associata una cura particolare per la misurazione dei tempi e dei cottimi.[96]

Nel 1938, l'approdo dei tanti viaggi americani sembrava essere la Svizzera: il parametro su cui commisurare le prospettive di crescita e organizzazione della Škoda sembrava essere stato individuato nel modello industriale proprio di una confederazione di piccole dimensioni, neutrale ma in grado di difendersi.

1.7 Occupazione e mobilitazione bellica.

Il 15 marzo del 1939 l'esercito tedesco, dopo avere annesso in base agli accordi stipulati a Monaco, nel settembre 1938, la regione dei Sudeti, poneva fine all'esperienza della Repubblica Cecoslovacca. Mentre la Slovacchia dichiarava la propria indipendenza instaurando un governo collaborazionista, ciò che restava dello stato dei cechi e degli slovacchi entrava a far parte del Protettorato di Boemia e Moravia, nuova provincia del Terzo Reich. Tra il 1939 e il 1943, l'amministrazione tedesca garantì un'autonomia formale e parziale al governo del Protettorato, sul modello di alcune esperienze coloniali. Tuttavia, essa venne progressivamente limitata nel corso della guerra fino ad essere totalmente soppressa nel settembre del 1943.

Se, dal punto di vista etnico e politico, si portava avanti, con la collaborazione dell'Unione dei tedeschi dei Sudeti, confluita nel NSDAP, una politica volta alla «denazionalizzazione» e «germanizzazione» della popolazione ceca, dal punto di vista economico l'occupazione significò, in un "crescendo" che accompagnava l'evolversi

[96] Aša, ASAP, 93, *Předbežná cestovní zpráva o organisaci závodů ve Švýcarsku. Důvěrné. Organisace výroby* [Relazione preliminare dal viaggio in Svizzera dal 10 al 20 luglio 1938 sull'organizzazione delle imprese svizzere. Organizzazione della produzione. Confidenziale], 10-20 luglio 1938, Autori: ing. E. Hirschfeld, V. Hromádko, V. Vichr.

delle vicende belliche, l'asservimento degli impianti alle esigenze dell'industria tedesca e la completa militarizzazione dell'economia dei Territori Cechi e Moravi.[97]

L'area sotto l'occupazione tedesca doveva divenire, nei progetti di Göring, una *«homogeneous economic area»*, con obbligazioni reciproche, coordinata interamente da Berlino, e per raggiungere questo obiettivo furono utilizzati strumenti finanziari e politici di diversa natura.[98]

Il controllo statale su tutti i settori produttivi, di distribuzione e di consumo, fu realizzato in contemporanea alla confisca delle riserve auree della Banca Nazionale e dei crediti cecoslovacchi esteri e alla totale riorganizzazione del sistema bancario con la liquidazione delle banche commerciali. Fu ben presto attuata l'unione doganale con il Reich che portò alla riorganizzazione del commercio estero e al riorientamento delle esportazioni verso la Germania. La corona cecoslovacca fu ancorata al marco e la sua circolazione divenne sempre più problematica, mentre veniva istituita, tramite l'*autorità suprema dei prezzi e dei valori*, la regolamentazione dei prezzi e il controllo dei salari[99]. Nel frattempo le confische delle partecipazioni statali nelle grandi imprese industriali, delle proprietà dei cittadini ebrei e la liquidazione delle società determinarono il crollo della presenza del capitale ceco dall' 84% all' 8%, mentre quella del capitale tedesco aumentava dallo 0,2 a 62%.[100]

La militarizzazione dell'economia significò un aumento considerevole del peso dell'industria pesante a discapito dell'industria leggera, della produzione artigianale e dell'industria edile, e una redistribuzione settoriale della forza lavoro: nel marzo del 1945, il 54% dei lavoratori industriali era impiegata nell'industria metallurgica, il 12% negli altri rami dell'industria pesante, il 7% nell'industria edile e meno del 26%

---

[97] Si accenna solamente alla questione tedesca e del ruolo del partito di Henlein; si rimanda a F. Leoncini, *La questione dei Sudeti*, 1918-1938, Padova, 1976, e Id. *L'Europa Centrale. Conflittualità e progetto*, cit., pp. 109-173; A.Teichovà, *The Czechoslovak Economy*, cit., pp. 80-86; D. Aldcroft, *Economic Change in Eastern Europe since 1918*, cit., pp. 90-91; C. Boffito, L. Foa, *La crisi del modello sovietico in Cecoslovacchia*, Torino, 1970, pp. 12-13; A. Teichovà, *Německá hospodářská politika v Českých zemích v letech 1939-1945* [Politica economica tedesca nelle Terre Ceche negli anni 1939-1945], Praga, 1998; V. Průcha, *Hospodářský vývoj Českých zemí v letech 1938-1945* [Sviluppo economico delle Terre Ceche negli anni 1938- 1945], in AAVV, *Studie o technice*, op. cit., pp. 35-46; Id., *Hospodárske dějiny Československa v 19. a 20. storoči* [Storia dell' economia cecoslovacca del 19 e 20 secolo], Nakladatelstvo Pravda, Bratislava, 1974.

[98] R. J. Overy, *German Multinationals and the Nazi state in occupied Europe*, in A. Teichová, M. Lévy Leboyer, H. Nussbaum, op. cit., p. 301.

[99] V. Prucha, *Hospodářske dějíny Československa v 19. a 20. Storoči [Storia dell' economia cecoslovacca del 19 e 20 secolo]*, cit..

[100] A. Teichová, *Německá hospodářská politika v Českých zemích v letech 1939-1945*, cit., pp. 41-47.

nell'industria leggera.[101]. Analogalmente, lo sforzo bellico e le deportazioni di personale qualificato nel periodo di terrore che seguì l'attentato al Reichsprotektor Heydrich, alteravano la composizione stessa della manodopera con l'ingresso nelle fabbriche di donne, giovani e personale proveniente da altre categorie professionali e sociali. Tutto questo, unito alle pessime condizioni alimentari e all'attività di resistenza e sabotaggio, faceva crollare la produttività industriale.[102]

Non è questa, però, la sede per approfondire le modalità con cui l'amministrazione economica tedesca portò avanti quello che è stato definito lo «sfruttamento istituzionalizzato»[103] dell'economia e delle risorse dei territori occupati. Appare difficile ricostruire con precisione e coerenza documentaria sia le scelte relative alle tecniche di direzione del lavoro e di organizzazione della produzione che l'effettiva applicazione di essi nelle imprese occupate e militarizzate, ricerca che meriterebbe uno studio specifico e il ricorso a fonti tedesche. Dal punto di vista metodologico, l'obiettivo della presente ricerca di mostrare le variazioni del contesto macroeconomico in cui l'impresa agisce in relazione e in contemporanea al dibattito strategico degli attori che contribuiscono a crearlo, non può essere raggiunto, per questa fase della storia della Škoda, a causa dell'assenza di fonti d'impresa che testimonino l'esistenza di un dibattito strategico. Si può, però, dai pochi documenti disponibili e da alcune fonti indirette, ipotizzare che il periodo dell'occupazione introducesse elementi di forte discontinuità nell'esperienza industriale cecoslovacca; se, da un lato, soprattutto per l'industria meccanica, in questi anni si portavano a termine quei processi di razionalizzazione e concentrazione industriale iniziati nel 1918, cui il taylorismo era stato strumento, dall'altro questo avveniva in forme aliene e incompatibili sia con l'esperienza della Map, sia con i tentativi del management della Škoda di conciliare tradizione artigianale con elementi propri del modello americano.[104] Non solo, infatti, principi riconducibili alla direzione

---

[101] V. Prucha, op. loc. cit..

[102] A. Teichová, *Německá ecc.*, cit. p. 40: 250.000 cittadini cecoslovacchi, tra 1939-1945, furono imprigionati o deportati nei campi di concentramento; si vedano, peraltro, anche gli elenchi di deportati dalla Škoda.

[103] A. Teichová, *Německá* , cit., p. 41.

[104] O. Smrček, *Vědecká organizáce práce a její aplikace ve strojírenství do konce druhé světové války*, cit., pp.200-205. I tedeschi, durante l'occupazione nazista, modificarono i sistemi di organizzazione del lavoro introducendo il metodo elaborato dal REFA (Reichsauschuss fur Arbeitsstudien) con l'aiuto di consulenti privati. Nacque il cosiddetto «Comitato Territoriale per lo Studio del Lavoro» nel Protettorato di Boemia e Moravia. Tra il 1941 e il 1943 si tennero corsi di formazione per tecnici, mentre a partire dagli ultimi mesi del 1939 era già stato introdotto il sistema dei salari unici determinato in base alle direttive statali e commisurato in base ai criteri della professionalità, dell'esperienza e dell'anzianità. Nel settore

scientifica del lavoro trovavano applicazione, ora, al di fuori del contesto democratico della prima repubblica, che ne aveva così tanto influenzato le modalità di diffusione e di recezione, ma la sua applicazione avveniva all'interno di un'economia di guerra eterogestita e finalizzata all'asservimento se non addirittura all'annichilimento della componente nazionale autoctona. L'organizzazione del lavoro privata della dimensione "etica" si rivelava, nella crudezza delle tecniche di direzione e dei sistemi di cottimo, nella sua forma "alienante" non solo della creatività operaia ma anche, e soprattutto, dell'orgoglio nazionale ed etnico. Non stupisce, dunque, che «l'ostilità della popolazione per un sistema che era ritenuto il simbolo dello sfruttamento» rendesse necessaria, nel periodo della ricostruzione, la ricerca di nuove premesse e modelli di organizzazione e management.[105]

Ritornando al 1939, da quell'anno le iniziative della Map si ridussero quasi completamente alla «lotta contro gli sprechi», da portare avanti in collaborazione con il Comitato nazionale di Boemia e Moravia per l'organizzazione scientifica del lavoro.[106]

Per quanto attiene alle vicende della Škoda, invece, l'occupazione venne definita come «a considerable disruption in the history of the company, which was integrated into the industrial structure of the German Empire. The civilian production programme was immediately limited and production was turned to the needs of the armed forces».[107] Il 23 dicembre del 1938 la società francese Schneider[108] vendette le sue azioni della Škoda alla Zbrojovka di Brno, produttrice di armamenti, e il 29 agosto del 1939 la Škoda entrò a fare parte del Reichswerke-Hermann-Göring A.G.[109] Dal 1940 un

---

metalmeccanico e in quello meccanico, durante la Seconda Guerra Mondiale, vennero create tre classi di dipendenti: funzionari (ingegneri, capomastri, contabili), operai e la così detta terza categoria (disegnatori, controllori). Cfr. Aša, ASAP, 12, *Cesta k firmám F. Krupp, R. Zapp, Humbold-Deutz a Elbtalwerke*, 22-30 novembre 1939 [Visita alle imprese F. Krupp, R. Zapp, Humbold-Deutz a Elbtalwerke], Autori: ing. E. Hirschfeld, Heindrych, Rádsetoulal; ing. Stachrovský, ing. Hechtberger; Pech, V. Sedláček. Aša, ASAP, 12, *Zpráva o studijní cestě po Německu* [Relazione dal viaggio di studio nella Germania], 25 marzo 1941, Autori: ing. E. Hirschfeld, ing. M. Scieszka, ing. Fr. Křístek; imprese visitate: Bosch, Stuttgart; Zeiss, Jena; Pittler A.G., Leipzig; F. Werner, Berlin; Hille-Werke, Dresden; Elbewerke, Dresden.

[105] O. Smrček, *Vědecká organizace práce a její aplikace ve strojírenství do konce druhé světové války*, cit., p. 205.

[106] O. Smrček, *Vědecká ecc*, cit., p. 219; AVČR, map, 99, Carteggio tra Českomoravský Národní Komitét pro Vědeckou Organisaci e Masarykova Akademie Práce tra novembre 1939 e maggio 1940. Per i cambiamenti nella struttura e nelle funzioni dell'ENIOS, vedi D. Bigazzi, *Organizzazione del lavoro e razionalizzazione nella crisi del fascismo 1942-1943*, cit. qui p. 369.

[107] P. Kožíšek & J. Králík, *L&K-Škoda*, cit., vol. 2, pp. 67-78; Škoda, Auto Museum Publications, Mlada Boleslav, 1997, p. 34.

[108] A.Teichovà, *An Economic background to Munich*, cit., p. 217.

[109] Si perdono i riferimenti archivistici. R. Overy, op. cit., p. 301.

nuovo management, dalla Germania, adeguava l'intera produzione di Mladá Boleslav alle esigenze militari del Reich. Alla Škoda, il sistema di organizzazione del lavoro venne modificato e fu introdotto, con l'aiuto di consulenti privati, il metodo elaborato dal Refa (*Reichsausschuss für Arbeitsstudien*). La produzione di automobili venne gradualmente limitata, quella di camion, al contrario, aumentò nel 1939, per essere nuovamente ridotta dal 1940 quando lo stabilimento assunse le commesse militari.[110] La produzione civile venne convertita dapprima nella fabbricazione di alberi motore e ingranaggi per la Daimler-Benz e, in seguito, nella costruzione di ali per aeroplani, equipaggiamento aeronautico, bossoli d'artiglieria, granate anticarro, corpi di cannoni, châssis per autocarri, mezzi pesanti e semicingolati[111]. Nel 1942, la Škoda venne inglobata nella Zbrojovka Brno, dando vita alla Waffen Union Škoda-Brunn GmbH con amministrazione a Berlino.

Nel frattempo, la produzione di armi era cresciuta rapidamente, tanto da impegnare quasi 15.000 operai a ciclo continuo in tre turni di otto ore.[112] Il massimo sfruttamento della capacità produttiva a fini bellici avvenne nel 1944, quando la produzione di automobili si ridusse a 35 unità. L'aumento nel numero dei dipendenti, reso necessario dall'introduzione della produzone areonautica, fu ottenuto con un decreto governativo del 1941, che comportava l'obbligo al lavoro per le casalinghe e gli studenti appena diplomati. L'anno successivo, l'orario di lavoro fino ad allora mantenuto formalmente nelle 48 ore settimanali, venne prolungato a 57 ore con un unico intervallo quotidiano non superiore ai trenta minuti. Questo valeva anche per le donne e i ragazzi maggiori di sedici anni che, contestualmente, potevano essere impiegati nei turni notturni e la domenica.[113] Nel marzo del 1944 si stabilì il turno di 12 ore.[114] Dal 1940, inoltre, iniziavano, in un flusso costante fino al 1944, le deportazioni di operai specializzati verso le fabbriche tedesche e i campi di lavoro, e quelle di «traditori e sabotatori»,

---

[110] Aša, ASAP, 3, *Protokol o návstěvě p. presidenta Ing. V. Hromádky* [protocollo sulla visita del presidente Hromádka]; Aša, ASAP, 3, *Významnější zákonná ustanovení v Protektorátu Čechy a Morava z roku 1940 týkající se automobilového průmyslu a obchodu,*[principali provvedimenti legali nel Protettorato di Boemia e Moravia riguardanti l'industria automobilistica e il commercio dall'anno 1940] 10 giugno 1941.

[111] J. Králík, *L&K-Škoda, 1895-1995*, cit., vol. II, p. 66.

[112] Aša, ASAP, 4, [La produzione nello stabilimento negli anni 1939 – 1945. Elementi per la storia dello stabilimento), Mladá Boleslav, 12 giugno 1965.

[113] Aša, ASAP, 3, *Oběžník generálního ředitele*, n. 345 [Circolare del direttore generale], 13 ottobre 1942.

[114] Cfr. D. Bigazzi, *La grande fabbrica*, cit., pp. 103-109, ma anche Id., *La fabbrica nella crisi del regime fascista*, cit., pp. 215-279.

alcuni coinvolti nel attentato a Heindrych, verso i campi di Terezín, Auschwitz, Mauthausen, Buchenwald. [115]

Nel 1945, a pace già conclusa, l'impianto di Mladá Boleslav venne colpito da nove bombe della Luftwaffe. Le officine, i magazzini e i reparti per l'assemblaggio dei pezzi subirono ingenti danni. Una parte consistente del macchinario era stato, invece, sequestrato durante la guerra e la ritirata delle truppe tedesche.

Dopo anni di occupazione, le distruzioni causate dai bombardamenti e la scarsità della manodopera, in parte deportata, in parte uccisa nelle ultime fasi della guerra, rendevano problematico il ristabilimento di un programma produttivo.

La Škoda venne nazionalizzata il 7 marzo 1946[116] e smembrata in diverse aziende indipendenti: la Škoda Plzeň, Škodovy Závody, mantenne la produzione di macchine utensili, locomotive, materiale elettrotecnico, trattori, automezzi, armamenti; la miniere e le fabbriche di laminati vennero distaccate a Hrádek; l'Avia ereditò le costruzioni aeronautiche, mentre Mladá Boleslav mantenne gli impianti per la produzione di automobili e venne da allora indicata con il nome Automobilovè Závody, Národní Podnik, AZNP (Fabbriche di Automobili, Azienda Statale). Da essa vennero assorbiti altri stabilimenti automobilistici, un tempo indipendenti, la Jawa di Kvasiny[117] e gli impianti di Vrchlabí.[118]

---

[115] Aša, ASAP, 3, *Seznam zamăstnanců, kteří byli zatčeni Gestapem, Dělnický Referát* [Elenco dei dipendenti arrestati dalla Gestapo. Relazione del Consiglio di fabbrica]; *Seznam zaměstnanců, kteří zemřeli při odzbrojování německé armády ve dnech 5.5. až 7.5.1945.* [Elenco dei dipendenti morti durante il disarmo dell'esercito tedesco nei giorni dal 5 al 7 maggio 1945], *Seznam zaměstnanců, kteří zemřeli při náletu dne 9.5.1945 nebo následkem zranění* [Elenco dei dipendenti deceduti durante l'incursione aerea il 9 maggio 1945 o in seguito alle ferite riportate].

[116] M.C.Kaser (a cura di), *The Economic History of Eastern Europe 1919-1975*, vol. III, *Institutional Change within a Planned Economy*, Oxford, 1986, pp. 601-603.

[117] P. Kožíšek, J. Králík, op. cit., p. 91. Alla fine degli anni Venti il proprietario della fabbrica di motociclette Jawa comprò delle terre vicino a Solnice, una parte delle quali era occupata da una segheria e da altri stabilimenti industriali, che vennero poi trasformati in un impianto per la costruzione di carrozzerie. Qui vennero poi prodotte, a partire dal 1934, le carrozzerie per la Jawa 700 e per la Jawa Minor. Le officine erano equipaggiate con attrezzature moderne. Ogni giorno venivano completate quattro carrozzerie che poi venivano mandate via ferrovia a Týnec nad Sázavou dove si procedeva all'assemblaggio. Durante la II Guerra Mondiale furono costruiti a Kvasiny i prototipi della Jawa Minor II. Dopo l'accorpamento nella AZNP, nel 1947, si produssero in questa sede serie ridotte di Škoda Superb, ambulanze, Škoda 1200 e 1201.

[118] A.Teichová, *The Czechoslovak Economy*, cit., pp. 80-86; D. Alderoft, S. Morowood, *Economic Change in Eastern Europe since 1918*, Aldershot, Edward Elgar, 1995, pp. 90-91; P. Kožíšek & J. Králík, *L&K-Škoda*, cit., vol. 2, pp. 67-78; C. Boffito, L. Foa, *La crisi del modello sovietico in Cecoslovacchia*, cit., p.12-13; A. Teichová, *Německá hospodářská politika v českých zemích v letech 1939-1945*, cit.; R. Overy, *German Multinationals and the Nazi State in Occupied Europe*, in A. Teichová, M. Lévy – Leboyer, H. Nussbaum (a cura di), *Multinationals Enterprise in Historical Perspective*, cit, pp. 299-326.

Su simili basi era necessario riprendere le fila di ciò che era stato bruscamente interrotto nel 1939.

1.8 L'AZNP - Škoda e «L' Affare Taub».

Nel secondo dopoguerra con maggiore intensità riprendeva il dibattito sui metodi organizzativi americani e ancora più pressante si facevano le poste in gioco politiche della ricostruzione economica. L'Accademia Masaryk ricominciava la sua attività di ricerca e propaganda e i contatti con gli Stati Uniti, tuttavia, tutto ciò avveniva in un nuovo contesto politico istituzionale. La *mass production* sembrava trovare nella Cecoslovacchia postbellica e da parte dei nuovi quadri tecnici e manageriali un'accoglienza del tutto diversa da quella fino ad allora ricevuta.

Rispetto al 1938, le prospettive dell'industria automobilistica apparivano radicalmente cambiate. La nazionalizzazione e l'incorporazione dei nuovi stabilimenti in unica impresa AZNP, che, assumeva una dimensione settoriale e nazionale, ponendo i suoi managers di fronte a nuovi compiti organizzativi, la proiettavano verso gli orizzonti e le potenzialità propri della «grande impresa».[119] Se ci si aspettava il «boom della motorizzazione»[120], anche le condizioni del mercato europeo sembravano cambiate e, con la disintegrazione del *Reich*, si erano aperti nuovi, inaspettati, segmenti.

Il Piano biennale, approvato il 25 ottobre 1946 e valido fino allo stesso mese del 1948, era nato con un governo di fronte nazionale nella prospettiva della *«democrazia socializzante»*[121] propria del Patto di Košice e aveva come priorità la ricostruzione e il recupero dei livelli produttivi del 1937 (+10%). Per quel che riguardava l'industria, prevedeva un investimento di 25 miliardi di corone e un decisivo intervento nella meccanizzazione e razionalizzazione degli impianti e della produzione.[122] Al

---

[119] A.D. Chandler, P. Payne, J. Kocka, K. Yamamura, *Evoluzione della Grande Impresa e management*, Einaudi, Torino, 1986.

[120] J. Frei, *Jaký bude osud našeho automobilového průmyslu* [Quale sarà il destino della nostra industria automobilistica], in «Auto», n.1, gennaio 1946.

[121] A. Teichová, *The halting pace to scope and scale*, in A. Chandler, F. Amatori, T. Hikino (a cura di), *Big Business and the Wealth of Nations*, cit., pp. 447-461; A.Teichová, *The Czechoslovak Economy 1918-1980*, cit.; J. Goldmann, *Czechoslovakia. Test Case of Nationalization*, Praha, Orbis, 1947.

[122] F. Fejto, *Storia delle democrazie popolari*, Milano, Bompiani, 1978, p. 125: «70 miliardi di corone, di cui 36% destinato a industria e miniere, 22% ai trasporti, 35% alla costruzione di case, 7% all'agricoltura. Il piano fu terminato con successo: la produzione di carbone, energia elettrica, di macchine, del ferro e dell'acciaio superò del 10% del livello del 1936. Solo nell'industria tessile e nell'agricoltura le previsioni non furono raggiunte. Nel complesso, gli inizi della pianificazione erano incoraggianti. In essi l'aumento della produzione divenne un fatto nazionale». Il Governo di Fronte Nazionale era una «coalizione pluralista, democratica di partiti e gruppi di interesse diversi» ed era costituito dal Partito Comunista della

finanziamento di simili interventi, si riteneva, avrebbero contribuito, almeno parzialmente, prestiti e aiuti internazionali che non erano fino ad allora mancati alla ripresa cecoslovacca (UNRRA, crediti e prestiti americani e britannici, Banca internazionale).[123]

Dal punto di vista della direzione e organizzazione d'impresa, con il decreto legge del 24 ottobre 1945, che regolava le prime nazionalizzazioni, si era resa necessaria la creazione di organi amministrativi che svolgessero una funzione di intermediazione tra ministeri e produzione. Circa 2.000 imprese, pari al 60% della produzione industriale cecoslovacca, erano state nazionalizzate in questa occasione e di fatto raggruppate in 250 aziende nazionali (enterprise-národní podnik) con circa 2.500 dipendenti ciascuna, divise su base settoriale e regionale.[124] Il governo aveva quindi creato direzioni centrali (gen. ředitelství), incaricate del coordinamento delle aziende afferenti a un unico settore, della gestione dei rapporti tra aziende e istituti di ricerca e infine dell'organizzazione centralizzata della distribuzione.

Le maggiori imprese meccaniche e metallurgiche cecoslovacche, per il valore strategico intrinseco al tipo di produzione, furono tra le prime ad essere nazionalizzate e vennero sottoposte all'autorità della direzione centrale ČZKS (Československé Závody Kovodělné a Strojírenské národní podnik, fabbriche cecoslovacche per la produzioni meccaniche e metallurgiche, imprese statali) con sede a Praga. Il ČZKS coordinava sei settori produttivi: acciaierie, meccanica pesante, meccanica di precisione, mezzi di trasporto, elettromeccanica e macchine utensili. Secondo il Primo Statuto delle aziende nazionalizzate, pubblicato nel 1946, esistevano in Cecoslovacchia due livelli di impresa pubblica: le unità di produzione, ex imprese private, e le imprese dotate di autonomia gestionale, raggruppate per settori, che fungevano da tramite tra le prime e la direzione centrale, ČZKS. Ciascun impresa di quest'ultimo tipo, di cui faceva parte la AZNP,

---

Cecoslovacchia, dal Partito Social-Democratico della Cecoslovacchia, dal Partito Socialista della Cecoslovacchia, dal Partito Comunista Slovacco, dal Partito Democratico Slovacco e dal Partito Popolare della Cecoslovacchia, sul tema, v. anche, se vuoi, V. S. Mamatey, R. Luza, *A History of the Czechoslovak Republic, 1918-1948*, Princeton, Princeton University Press, 1973; J. Rupnik, *The Roots of Czech Stalinism*, cit.; in altra prospettiva, K. Kaplan, *Pravda o Československu, 1945-1948*, [Verità sulla Cecoslovacchia,1945-1948!], Praha, Panorama, 1992, che enfatizza al contrario l'uso strumentale del periodo 1945-1948 da parte del Partito comunista cecoslovacco.

[123] F. Fejto, op. cit., p. 100. Gli aiuti Unrra per la Cecoslovacchia erano costituiti da 261 milioni di dollari gestiti da un'organizzazione posta sotto la direzione di František Němec; essi furono utilizzati per ricostituzione del bestiame, del parco macchine agricole e dell'attrezzatura industriale.

[124] SÚA (Státní Ústřední Archiv), ČZKS, *Úvod* [Introduzione al fondo]. Vedi anche l'analisi di M. Myant, *The Czechoslovak Economy 1948-1988*, Cambridge, Cambridge University Press, 1989.

aveva un direttore generale e un consiglio di amministrazione nominato dal governo su suggerimento del ministro dell'industria, in accordo con il sindacato. Il consiglio di amministrazione del ČZKS nominava i direttori delle unità di produzione, i loro vice e alcuni membri del comitato di gestione, per un terzo eletto dai rappresentanti dei lavoratori. In questo caso le unità di produzione erano Mladá Boleslav, Vrchlabí e Kvasiny. La ČZKS e le aziende nazionalizzate non erano parte dell'amministrazione statale, ma avevano la stessa personalità giuridica di società per azioni, il cui capitale era completamente di proprietà dello stato.[125] Le aziende conservavano margini di autonomia rispetto alla direzione centrale e avevano propri bilanci. Per quel che riguardava il management, i dirigenti degli stabilimenti erano spesso, con l'eccezione di chi era stato accusato di collaborazionismo,[126] tecnici già impiegati nelle singole unità di produzione prima della nazionalizzazione.[127]

In questa nuova prospettiva, si colloca uno studio di ristrutturazione dell'industria automobilistica cecoslovacca di un ingegnere americano, Alexander Taub, promosso dal ministro dell'industria František Fabinger con il sostegno del ČZKS e dei responsabili degli impianti automobilistici, confluiti sotto la direzione della AZNP.[128]

La «collaborazione» iniziò il 10 giugno del 1946 e si concluse dopo il febbraio 1948. Di essa rimangono due relazioni di Alexander Taub e alcune lezioni degli ingegneri cecoslovacchi, responsabili dei diversi reparti delle unità di produzione, che collaborarono con l'americano.[129]

---

[125] M. Myant, op. cit, pp. 18-30.

[126] Aša, ASAP, 4, *Okresní národní výbor v Mladé Boleslavi, Seznam zajištěných osob,* e *Velké Dekrety* [Consiglio Regionale Nazionale a Mladá Boleslav, Elenco delle persone in arresto preventivo e Grandi Decreti] sulle liste di collaborazionisti (tedeschi e cechi) imprigionati a seguito della liberazione e dei Grandi Decreti. La questione dei Decreti di Beneš e delle conseguenze per l'impresa dell'allontanamento dei tedeschi, di fatto, non è verificabile in base alla documentazione archivistica disponibile; il rilievo non implica in alcun modo un ridimensionamento della gravità delle decisioni politiche che lo causarono. Cfr. I. Bibo, *La miseria dei piccoli stati dell'Europa Orientale,* cit., nonché Bottoni S., *Politiche nazionali e conflitto etnico. Le minoranze ungheresi nell'Europa orientale, 1944-1950* in «Contemporanea», a.V, n.1, gennaio 2002.

[127] M. Myant, op. cit.; D. Douglas, *Transitional Economic Systems, The Polish-Czech Example,* Routledge, Londra-New York, Routledge, 1972.

[128] Sia consentito il rinvio a V..Fava, *Tecnici, ingegneri e fordismo. Škoda e Fiat nelle relazioni di viaggio in America,* in «Imprese e Storia», 2000, pp. 201-249.

[129] Per quel che riguarda la Škoda le relazioni analizzate sono: Aša, AZNP/P, 4, A. Taub, *A people's technology. A report to dr. Ing. F. Fabinger, General Director of KOVO,* Praha, September 1946, A. Taub, *3. Zpráva, I. Program vyrobků, II. Závody a zřízení,* 1947 [Relazione I Programma di produzione, II Imprese ed impianti]; J. Frei, *Zpráva o prohlídce amerických automobilových a motocyklových závodů v době od 10. do 22. června 1946* [Relazione sulla visita alle imprese americane automobilistiche e di motocicli dal 10 al 22 giugno 1946]; V. Matouš, *Cestovní zprávy z USA, Výtah z cestovních zpráv od 31. srpna do 12. listopadu 1947* [Relazioni del viaggio in Usa. Riassunto delle relazioni di viaggio dal 31

Taub partiva dalla premessa che proprio dall'industria automobilistica, settore simbolo della *mass production* e del benessere ad essa associato, dovesse iniziare la ricostruzione dell'economia dello stato centro europeo. [130]

I compiti dei dirigenti AZNP Škoda erano «*national undertakings*» e le proposte di Taub si configuravano come proposte di riorganizzazione dell'intera economia nazionale. Nella produzione automobilistica, l'obiettivo, prospettato ai managers e agli ingegneri cecoslovacchi dal consulente americano, era quello di inserirsi nel mercato automobilistico europeo, approfittando della debolezza tedesca e dell'impossibilità per Francia e Inghilterra di raggiungere, in tempi brevi, i livelli produttivi prebellici. A tal fine, era necessario individuare, da un lato, i punti deboli dell'industria cecoslovacca e, dall'altro, le innovazioni tecnologiche e organizzative che meglio avrebbero potuto essere adottate alla AZNP.

Gli interventi, secondo Taub, dovevano indirizzarsi in due direzioni: ridurre i costi del processo di produzione dell'automobile, individuando una *People's technology*, e progettare una *people's car*.[131]Si trattava di raggiungere la soglia critica di duecento automobili al giorno per singolo impianto così da poter sfruttare i vantaggi legati al volume di produzione e di produrre un'auto di piccola cilindrata, economica e alla portata di un ampio numero di persone, ampliando così un mercato interno ancora troppo ristretto. Era fondamentale che quest'ultimo potesse arrivare ad assorbire almeno

---

agosto al 12 novembre 1947]; V. Kremar, *Automobilové továrny v USA, Zpráva z cesty konané v červenci-září 1947* [Fabbriche automobilistiche in Usa, Relazione dal viaggio del luglio- settembre 1947]; Sempre in Aša, AZNP/P, 4, sono raccolte: *Soubor přednášek o poznatcích získaných v USA Přednášeno v AKRCs dne 2.února 1948* [Ciclo di conferenze sulle conoscenze acquisite in Usa, presentato presso l'Automobil Club il 2 febbraio 1948] di queste in particolare si sono viste: F. Fabinger, *Zahájení přednášek automobilových odborníků po návratu z USA* [Relazione introduttiva al ciclo di conferenze degli esperti automobilistici tornati dagli Usa], 1948; V. Matouš, *Poznatky z americké konstrukce osobních vozů* [Nozioni riguardanti la costruzione delle automobili in America]; V. Kremar, *Výrobní pomůcky používané v Usa* [Equipaggiamento della produzione in USA], R. Kneschik, *Příprava výroby a tovární zařízení v automobilkách USA s ohledem na použití získaných poznatků pro náš průmysl*; [Preparazione della produzione e impianti presenti nelle fabbriche automobilistiche degli Usa in relazione alla possibilità dell'applicazione delle nozioni acquisite nella nostra industria]; Z. Kejval, *Karoserie v USA* [Carrozzeria in Usa].

[130] R. Locke, *The Collapse of the American Management Mystique*, cit., p. 252; Id., *Higher Management Education since 1940*, Cambridge-New York, Cambridge University Press, 1991; J. Zeitlin, G. Herrigel, *Americanization and its limits*, cit., pp. 53-75; C. Maier, *Alla ricerca di stabilità*, cit., pp. 177-222; R. Girault, M. Levy-Leboyer (a cura di), *Le Plan Marshall et le relèvement economique de l'Europe*, Colloque tenù à Bercy les 21, 22, 23 mars 1991, Paris, Imprimerie nationale, 1993, p. 357 e ss.; vedi anche il numero speciale di «Studi storici», n. 1, gennaio-marzo, 1996, dal titolo *Italia, Europa, America. L'integrazione internazionale dell'economia italiana (1945-1963)*.

[131] Aša, AZNP, 4, A.Taub, *A people's technology*, cit., p. 6.

125.000 automobili l'anno e che un'automobile non costasse più di 23.000 corone, cioè l'equivalente di sei mensilità del salario medio di un operaio.[132]

Il progetto di Taub è stato descritto altrove nelle sue implicazioni ideologiche, basti qui sottolineare come esso, nei suoi tratti essenziali, si presentasse come una semplice e ben elaborata sintesi delle conquiste dell'industria automobilistica americana nella prima metà del XX secolo: dal modello T alla struttura multidivisionale della General Motors.[133] Si componeva di passaggi obbligati: la riforma e la razionalizzazione dell'industria estrattiva avrebbero garantito una maggiore disponibilità di materie prime a costi accessibili; la riforma agraria e la meccanizzazione dell'agricoltura avrebbero messo a disposizione dell'industria manodopera a basso costo, riproponendo la situazione creatasi nella Detroit degli anni Venti. La forza lavoro qualificata, così abbondante in Cecoslovacchia, avrebbe trovato un impiego più rispondente alle proprie competenze e aspettative nella produzione di prototipi e macchine utensili e al seppur preparato *management* cecoslovacco sarebbero stati affiancati nuovi assistenti formati *ad hoc* secondo le regole di quella che sempre più sembrava diventare una sorta di *mystique*.[134] Il passo verso la meccanizzazione e l'automazione degli impianti appariva, infine, necessario per ottenere la riduzione degli sprechi di materiale e manodopera incompatibili con una produzione economica in grado di assicurare alti salari ai lavoratori. Al «modello americano» non si faceva riferimento solo per quel che concerneva il *lay out* e l'organizzazione degli impianti, bensì anche per quelle trasformazioni organizzative e strutturali che avevano portato l'industria automobilistica statunitense a *«centralize, specialize, and standardize»* la produzione di automobili e componenti.[135] Il modello cui si riferiva in questo caso non era la Ford ma la General Motors, una sorta di «mosaico di medie e piccole imprese» che erano sostenute da

[132] *Ibidem.*
[133] D. A. Hounshell, *From the American System of Manufacturing to Mass Production*, cit., p. 264. Cfr., inoltre, la raccolta di saggi e articoli nel volume a cura di S. Tolliday, *The Rise and Fall of Mass Production*, cit.. Recentemente, sulla ricostruzione del «modello americano», cfr. i saggi editi nel vol. I del 2000 di «Enterprise and Society»: e in particolare i contributi di J. Zeitlin, *Reconciling Automation and Flexibility? Technology and Production in the International Automobile Industry*; M. Schwartz, *Markets, Networks, and the Rise of Chrisler in Old Detroit, 1920-1940*; D. Hounshell, *Automation, Transfer Machinery, and Mass Production in the US Automobile Industry in the Post-World War II Era.*
[134] R. Locke, *The Collapse of the American Management Mystique*, cit., pp. 36-54.
[135] Aša, AZNP/P, 4, A. Taub, *A people's technology*,cit., p. 34.

produttori specializzati di componenti che funzionavano, a loro volta, come «central plants».[136]

Certamente la natura e l'origine della AZNP, insieme di stabilimenti nazionalizzati, meglio si prestava a questo tipo di struttura organizzativa e l'insistenza sulla necessità di coordinare la produzione in unità separate e geograficamente distanti rispondeva agli interessi di un'economia nazionale equilibrata e offriva soluzioni al problema, ancora irrisolto, dell'industrializzazione della Slovacchia.[137]

La proposta di Taub si concretizzava, in una seconda relazione del 1947, nel progetto di un nuovo impianto da destinarsi alla produzione di automobili.[138] Il nuovo stabilimento, da situarsi in una località nei pressi di vie di comunicazione fluviale e ferroviarie, avrebbe dovuto essere costituito da tre principali reparti - lavorazione dei pezzi meccanici- carrozzeria e montaggio- e fonderia. Nelle immediate vicinanze si progettava l'edificazione di un edificio amministrativo a tre piani. La produzione del nuovo stabilimento doveva raggiungere i 50.000 veicoli all'anno con un unico turno di otto ore.

Una prima novità rispetto ad «America» riguardava l'immagazzinamento dei materiali necessari alle lavorazioni, quelli grezzi e i pezzi che, acquistati finiti, venivano poi montati sulle vetture. Come negli stabilimenti americani, si escludeva la costruzione di un grande magazzino centrale, dando la preferenza a una soluzione che permettesse di conservare all'interno dei reparti, vicino alle linee, le scorte di materiali necessarie per quindici giorni.

Vi era poi l'esigenza di potenziare e perfezionare i normali controlli. «*Tutto il materiale deve essere controllato prima di venire inviato alle stazioni di consegna della produzione e per questo*», scriveva Taub, «*i controlli principali devono essere disposti in modo tale che avvengano correttamente alla fonte. Dobbiamo evitare ogni manipolazione non necessaria, perchè la nostra produzione sarà grande e le spese per il trasporto all'interno della fabbrica influiranno consistentemente sulle spese. Per controllo s'intende quello della qualità dei metalli e quello delle dimensioni dei*

[136] Aša, AZNP/P, 4, J. Frei, *Zpráva o prohlídce amerických automobilových a motocyklových závodů v době od 10. do 22. června 1946*, cit., p. 2.
[137] A.D.Chandler, *Dimensione e diversificazione. Le dinamiche del capitalismo industriale*, Bologna, Il Mulino, 1990, pp. 318-347.
[138] Aša, AZNP, 4, A. Taub, *3.Zpráva, I. Program výrobků, II. Závody a zařízení*, 1947, cit..

pezzi».[139] I trasporti avrebbero dovuto essere ulteriormente facilitati con la costruzione di rampe di carico per i camion nei diversi reparti tali da permettere di scaricare i materiali vicino al luogo del loro utilizzo.

Per questo il reparto di montaggio doveva essere ubicato a metà strada tra quello di carrozzeria e quello di lavorazione dei pezzi meccanici. La lavorazione delle carrozzerie, nel progetto di Taub, era collegata all'officina di stampaggio e comprendeva un magazzino per il materiale, un reparto equipaggiato con presse grandi, un altro con presse piccole e medie, un'area di premontaggio, una di montaggio, e infine le officine per bonderizzazione, verniciatura e finissaggio. Sarebbe stata inoltre garantita, anche grazie agli accurati controlli, l'eliminazione della maggior parte delle lavorazioni manuali nella fase del montaggio, considerate il motivo principale degli alti costi di produzione. La vicinanza dell'officina di stampaggio e la disponibilità di presse avrebbero reso possibile la veloce sostituzione o riparazione dei pezzi difettosi.

Per quel che riguardava l'officina meccanica, Taub prevedeva l'utilizzo di macchine utensili di fabbricazione cecoslovacca, soprattutto perforatrici, e comunque riteneva che si potesse diminuire l'impiego del macchinario utilizzando lingotti metallici di bassolegati dai quali sarebbe stato possibile ricavare il motore, il blocco cilindri, il cambio. Gli investimenti negli stampi dovevano venire ridotti dall'impiego di ghisa temprata.

Si progettavano, infine, diverse linee a forma ovale o a cerchio per le lavorazioni dei pezzi che richiedevano operazioni complesse. Anche in questo reparto i controlli per il materiale grezzo avrebbero dovuto essere assidui e garantire precisione e minime tolleranze.

L'investimento previsto era ingente, 28 milioni di dollari, escluse le macchine utensili. Tuttavia, Taub riteneva si potesse ridurre a 15 milioni di dollari per le strutture e 5 milioni di dollari per le macchine. Il tecnico americano sperava di potere produrre i macchinari in Cecoslovacchia e acquistare solo quei macchinari, i pezzi e i disegni strettamente necessari. La riuscita di questo progetto era affidata all'istituzione di laboratori di ricerca e impianti di prova.

[139] *Ibidem*, p. 2.

1.9 Il «modello americano» e la via cecoslovacca.

Negli stessi anni, in seguito all'accordo con Taub, partivano per l'America anche un gruppo di tecnici della AZNP Škoda. Alcuni di essi, avevano occupato posizioni di responsabilità nella seconda metà degli anni Trenta e sarebbero rimaste all'AZNP fino agli anni Cinquanta. [140]

Tali viaggi avevano l'obiettivo di colmare, almeno dal punto di vista delle conoscenze, il divario tecnologico e organizzativo che Taub aveva con tanta veemenza sottolineato. I tecnici cecoslovacchi visitarono non solo le principali imprese automobilistiche americane, ma anche le produttrici di macchine utensili e componenti. Non furono trascurate le istituzioni culturali, i musei, le scuole tecniche e le università e i centri di ricerca. Le relazioni di questi viaggi permettono di integrare il progetto di ricostruzione del settore automobilistico presentato da Taub e di valutare, in parte, la risposta dei tecnici cecoslovacchi alla proposta americana. Questi ultimi, nelle loro visite, si concentrarono prevalentemente su quelli che Taub aveva individuato come punti deboli della produzione automobilistica cecoslovacca. In particolare, appare, questa volta, preponderante l'interesse nei confronti delle caratteristiche tecniche e delle modalità di impiego del nuovo macchinario negli stabilimenti d'oltreoceano e dei progressi che la guerra aveva fatto compiere all'industria statunitense.

Per quel che riguardava l'elaborazione meccanica delle componenti dell'automobile e l'uso del macchinario sulla linea, si sottolineava la presenza di nuovi complessi di macchine dall'enorme capacità produttiva e si notava come la presenza di macchine speciali fosse aumentata in modo notevole rispetto all'anteguerra. [141] Raramente, era

---

[140] Václav Kremar era responsabile per la preparazione della produzione a Mlada Boleslav; cfr. Aša, Fondo AZNP/P, 4, *Soupis zaměstanců, kteří přicházejí v úvahu pro cesty do ciziny za Automobilové závody, 7/5/1949* [Elenco dei dipendenti da prendere in considerazione per il viaggio all' estero per conto dell'AZNP, 7 maggio 1949]; Vaclav Matouš, nato nel 1896 a Liberec, aveva iniziato a lavorare alle officine Škoda di Plzeň ed era stato trasferito a Mladá Boleslav dapprima come responsabile del *design* delle automobili da passeggio; in seguito, dal 1936, aveva ricoperto la funzione di vice direttore. Matouš, pioniere dei viaggi in America della Škoda, 1937, ebbe anch'egli ruolo determinante nelle vicende tecniche dell'azienda fino agli anni Sessanta inoltrati. Cfr. P.Kožíšek, J.Králík, *L&K-Škoda,* cit., p. 22, 32, 122; Aša, ASAP, 11. Zdeněk Kejval che proveniva dalle Letecké závody, officine aeronautiche, esperto nelle tecniche di produzione e nel design delle carrozzerie, sarebbe rimasto alla AZNP anche dopo il 1948, ricoprendovi ruoli di grande responsabilità fino agli anni Sessanta. P.Kožíšek, J.Králík, *L&K-Škoda,* cit., p. 40, 84, 153.

[141] Aša, AZNP/P, 4, V. Kremar, *Automobilové továrny v Usa,* cit.. Aša, AZNP/P, 4, R. Kneschik, *Příprava výroby a tovární zařízení v automobilkách USA s ohledem na pužití získaných poznatků pro náš průmysl,* cit.

stato possibile vedere in funzione macchine «che svolgono operazioni come già le svolgevano quindici anni fa».[142]

Le relazioni dedicavano pagine e pagine alle macchine monouso montate sulle linee automatiche, che permettevano di portare a termine una serie di operazioni senza che l'operaio fosse costretto a manovrare la macchina se non per attivarla e disattivarla.

Da questo punto di vista, di nuovo, l'attenzione si concentrava sui mezzi tecnici: utensili pneumatici appesi in equilibrio di fronte alla mano dell'operaio, chiavi a coppia di avvitamento controllata, *devices* che riducevano lo sforzo e la fatica operaia e al tempo stesso rendevano il lavoro più produttivo. Allo stesso modo si rilevava l'importanza di una corretta illuminazione delle officine, ottenuta con la combinazione di luce fredda al neon a vapore di mercurio.

Rispetto al periodo precedente la guerra, considerevoli erano stati i progressi nella lavorazione delle superfici, anche in questo caso, si notava l'utilizzo delle Superfinish[143] e delle nuove macchine Natco, le Heald, le Ex -Cell- O, presentate dai tecnici cecoslovacchi come indispensabili a una produzione moderna.[144] Un altro motivo di ammirazione erano la velocità, l'organizzazione delle linee di montaggio e l'uso sulle stesse di reti di telescriventi.

Le novità che più colpivano i tecnici europei erano però nella lavorazione delle carrozzerie, nell'utilizzo di attrezzature di movimentazione e trasporto all'interno della fabbrica e nelle nuove modalità di immagazzinamento dei materiali. I progressi americani nelle tecniche di lavorazione delle carrozzerie, risultato delle sperimentazioni nell'industria aeronautica, avevano determinato una notevole superiorità tecnologica statunitense e in questo ambito il divario rispetto alla realtà produttiva cecoslovacca era considerato incolmabile non solo per la assenza di macchinario.[145]

A tal proposito si sottolineava, però, la diffusione della saldatrice a punti nella produzione di carrozzerie e l'impiego di altre grandi macchine saldatrici per le diverse parti in lamiera fornite dalla Progressiv Welder Co., le cosiddette «ultra speed welding

---

[142] Aša, AZNP/P, 4, V. Kremar, *Výrobní pomůcky používané v USA*, cit., e V. Kremar, *Automobilové továrny v USA, Zpráva z cesty konané v červenci-září, 1947*, cit..

[143] Aša, AZNP/P, 4, J. Frei, *Zpráva*, cit., p. 4.

[144] Aša, AZNP/P, 4, V. Kremar, *Automobilové továrny v USA. Zpráva z cesty konané v červenci-září 1947*, cit.

[145] Per un approfondimento critico cfr. J. Zeitlin, *Flexibility and Mass Production at War. Aircraft manufacture in Britain, the United States, and Germany, 1939-1945* in «Technology and Culture», vol. 36, n. 1, 1995, pp. 46-79.

machines»[146]e la diversa qualità delle presse, meccaniche o idrauliche: le Bliss & Clearing, tra le meccaniche, le Hydraulik Press dell'altro tipo.

In America, infine, il materiale lavorato era di ottima qualità, specialmente la lamiera, e ciò facilitava molto i passaggi tecnologici, contribuendo alla qualità del prodotto finito in modo sostanziale. Questo era particolarmente importante per quel che riguardava le vernici sintetiche, il materiale d'imbottitura e la gomma.

Ma oltre alle macchine e all'organizzazione delle fabbriche i tecnici cecoslovacchi si dimostravano sensibili anche ad altre novità d'oltreoceano. Václav Matouš intuiva e metteva in evidenza la tendenza dell'industria automobilistica americana a una progressiva subordinazione dell'innovazione tecnologica a esigenze connesse a strategie di profitto e di marketing. Il prevalere della logica sloanista avrebbe condotto alla produzione di una vasta gamma di modelli basati sulle medesime parti meccaniche. La moltiplicazione di modelli (lusso, sport), le cui differenze risiedevano e risiedono in dettagli minimi legati a design e ad accessori, si sarebbe presto diffusa anche in Europa.[147]

L'AZNP doveva, insomma, mettere in conto investimenti graduali ma notevoli: dal migliorare gli stabilimenti esistenti ad interventi molto più radicali, come la costruzione e l'equipaggiamento di un impianto completamente nuovo.

L'ammirazione di fronte alla enorme produzione degli impianti americani, alla ricchezza e modernità dei macchinari nonché il fascino di quella che è stata definita la Révolution Automobile, nei suoi aspetti più propriamente tecnologici, sono senza dubbio ciò che con più forza emerge dalle pagine di questi ingegneri.

Accanto all'ammirazione per la produttività degli impianti e per la modernità dei macchinari vi erano anche delle prese di distanza, da parte di questi tecnici, rispetto al modello americano così come proposto da Taub. Da un lato, essi erano pronti a importare macchinario e tecnologia, dall'altro però erano alla ricerca di un «modo cecoslovacco» per utilizzare il corpus di tecniche americane. Non erano solo ostacoli di natura burocratica, tecnica o di mercato quelli che si frapponevano tra la AZNP e la modernità, materializzatesi nel «modello americano», che arrivava, con Taub, alla

[146] Aša, AZNP/P, 4, J. Frei, *Zpráva*, cit., p. 4.
[147] Aša, AZNP/P, 4, V. Matouš, *Poznatky z americké konstrukce osobních vozů*, cit.. Cfr. anche O. Zunz, cit., pp. 172-175.

Škoda del 1946 «in pillole», tutto insieme come una panacea per tutti i mali e i problemi dell'industria cecoslovacca.

I tecnici erano ben consapevoli dell'enorme divario che separava le oggettive condizioni degli impianti cecoslovacchi da quanto prospettato da Alexander Taub. Emergeva con chiarezza la consapevolezza della necessità di adattare le conoscenze e le tecniche apprese in Usa ad una realtà diversa.[148] Ma, quale?

Rispetto alle relazioni degli anni precedenti la guerra, la prospettiva appariva mutata.

Le osservazioni di natura più ampia sulla realtà sociale e politica americana di cui erano così ricche le relazioni degli anni Venti erano scomparse; il sistema di relazioni industriali americano risultava completamente ignorato, nonostante i tecnici affermassero con frequenza di non avere potuto visitare gli impianti poiché fermi a causa di scioperi.[149] La esplicita e talvolta ostentata noncuranza per gli aspetti sociali, disciplinari, per le condizioni di lavoro e per le relazioni tra management e corpo operaio, che avevano così condizionato la prima recezione dello *scientific management* da parte dei managers cecoslovacchi, potrebbe essere l'ovvia conseguenza del tipo di missione che questi tecnici dovevano svolgere: redigere elenchi di macchinari da acquisire per l'impianto che avrebbe dovuto sostituire «America». Ma potrebbe, altresì, essere un indizio di come il modello americano si presentasse agli occhi di questi tecnici come eterogeneo, costituito da diversi elementi, alcuni dei quali, neutrali, reputati adattabili al contesto cecoslovacco, venivano studiati nei minimi particolari, altri, ritenuti meno adattabili o anche meno desiderabili, venivano trascurati in quanto «*peculiarità culturali*» o politiche che non trovavano posto in quella che si andava delineando come via cecoslovacca al socialismo.[150]

Se l'opzione del modello svizzero non sembrava riproporsi né sembrava possibile guardare al passato, ciò che della relazione di Taub veniva recepito era la possibilità di una *people's technology*, di una *People's car*, di un utilizzo della tecnologia americana in funzione di un progetto politico e sociale specifico; si cercava, di nuovo, ma forse

---

[148] Aša, AZNP/P, 4, J. Frei, *Relazione al KOVO*, in *Soubor přednášek o poznatcích získaných v USA, Přednášeno v AKRCs dne 2.února 1948*, cit.

[149] Aša, AZNP/P, 4, J. Frei, *Zpráva*, cit., p. 6. J. Zeitlin, *Introduction*, in G. Herrigel, J. Zeitlin (a cura di), *Americanization and its limits*, cit., pp. 4-5 .

[150] A questo proposito si veda la polemica di A. Teichová con A. Milward, di cui Id., *The Reconstruction of Western Europe 1945-1951*, London, Methuen & Co. Ltd., 1984, *contra* A. Teichová, *For and Against the Marshall Plan in Czechoslovakia*, cit., p. 108.

con minore concretezza rispetto al passato, una via intermedia, che permettesse alla Cecoslovacchia di restare «isola di democrazia» tra quello che andava delineandosi, parafrasando Paul Hoffman, responsabile del Piano Marshall, come il confronto tra la «communist party line» e l' «American assembly line».[151]

Gli aspetti più propriamente ideologici e tecnocratici di quello che si delineava come «modello americano» e della sua traduzione europea che nel periodo precedente alla guerra si erano fermati alle soglie della fabbrica, alimentando un dibattito che ad essa, per quanto contiguo, era rimasto esterno, sembravano ora compenetrare le relazioni dei tecnici, impedendo forse l'individuazione di una proposta concreta per colmare quel divario di mezzi, e non solo, che, nonostante il progetto di Taub, le visite in America finivano con il confermare. Il «modo cecoslovacco» nella sua dimensione industriale rimaneva, vago, privo di dimensioni e astratto.

Il progetto di Taub era coerente con analoghe *expertise* compiute nel resto d'Europa e proponeva uno sviluppo «ideale», che dava particolare rilevanza al dato tecnologico cui sarebbe seguito un adattamento organizzativo, ma che al contrario trascurava le implicazioni sociali del paradigma fordista e le relazioni industriali, contando su una collaborazione operaia e sindacale, che aveva le sue basi nella prospettiva della via cecoslovacca. Tuttavia mentre i responsabili del settore concretizzavano le proposte di Taub fissando obiettivi produttivi da raggiungere nel breve e lungo periodo, proponendo prototipi di *people's car* e soprattutto proponendo alle autorità liste di materiali e macchinari da acquistare per modernizzare il lay out degli impianti, il contesto politico interno e internazionale cambiava. Nell'autunno 1946 la politica dei crediti statunitensi si irrigidiva nei confronti dei paesi non allineati, e quindi anche nei confronti della Cecoslovacchia, che si era giovata dei fondi e degli aiuti per la ricostruzione e che ancora ne necessitava.[152]

Nel luglio del 1947 la Cecoslovacchia rifiutava il Piano Marshall e nel febbraio 1948 il partito comunista poneva fine all'esperienza del Fronte Nazionale.[153]

---

[151] R. Locke, *op* cit., p.10; A. Laudicro, op. cit., p. 207-208, sull'espulsione di un terzo della popolazione da parte del governo centrale cecoslovacco.
[152] F.Fejto, *Storia delle democrazie popolari*, cit., pp. 212-220.
[153] A. Teichová, *For and Against the Marshall Plan in Czechoslovakia*, cit., p. 108.

CAPITOLO II

DAL MODELLO AMERICANO AL MODELLO SOVIETICO. INDUSTRIA AUTOMOBILISTICA E MOTORIZZAZIONE NEL PRIMO PIANO QUINQUENNALE

2.1 La Škoda e la «Political Economy of Communism»

Progressivamente dal 1948 al 1952 l'economia cecoslovacca tendette ad assumere le caratteristiche di *Political Economy of Communism*, descritte da Janos Kornai. Il contesto internazionale, la forma dello stato, le istituzioni e la stessa forma dell'impresa si modificarono profondamente.[1]

I limiti dell'economia di *shortage* sono particolarmente evidenti nello studio dell'industria automobilistica cecoslovacca. Nell'analizzare le carte prodotte dalla Škoda nei primi anni Cinquanta si trovano molte conferme della marginalità cui la produzione automobilistica si trovò relegata e si intuiscono le gravi conseguenze sull'ulteriore sviluppo del settore.[2] Anche l'analisi della ripartizione settoriale delle risorse disponibili e il cambiamento negli obiettivi e nelle priorità della pianificazione, dopo il 1948 e ancor più dopo il 1951, non lasciano dubbi a tale proposito.[3]

Il piano quinquennale, elaborato nel corso del 1948 e diventato legge nell'ottobre dello stesso anno, era ispirato a principi profondamente diversi da quelli che erano alla base del Piano Biennale.

Nel corso del 1948-1949 era sempre meno di attualità l'ipotesi di una possibile collaborazione con l'occidente e con i Paesi dell'area del dollaro, ritenuta fondamentale per ottenere il supporto tecnico per la modernizzazione degli impianti industriali. D'altra parte, i termini della alleanza con l'Unione Sovietica staliniana si definirono

---

[1] W. Brus, *1950 to 1953: The Peak of Stalinism*, in M. C. Kaser, E. A. Radice (a cura di), *The Economic History of Eastern Europe 1919-1975. vol. III: Institutional Change within a Planned Economy*, cit., pp. 3-39; A. Teichová, *The Czechoslovak economy*, cit., pp. 134-140.

[2] Cfr. W. Abelthauser, *Two kind of Fordism: The Car Industry in the Two German States*, cit., pp. 280-281; J. Zatlin, *The Vehicle of Desire: The Trabant, the Warburg, and the End of the GDR*, in «German History», n.3, 1997, spec. pp. 358-380; dal punto di vista della distribuzione, V. Lazarev, P.R. Gregory, *The Wheels of a Command Economy: allocating Soviet Vehicles*, in «Economic History Review», n. 2, 2002, pp. 324-348.

[3] J. Kornai, *The Socialist System. The Political Economy of Communism*, cit., pp. 33-48; C.E. Lindblom, *Politica e mercato. I sistemi politici e economici mondiali*, Milano, Etas Kompass, 1979, pp. 253-229.

solo dopo la riunione del Cominform del 1949 con la condanna della Jugoslavia e della «via nazionale» al socialismo, e in seguito, dal punto di vista economico, nel 1951, con la firma del trattato commerciale cecoslovacco-sovietico.[4]

Sulla base di simili premesse, la redazione del piano quinquennale prima, e la sua messa in pratica poi, furono alquanto complesse: la versione originale era stata elaborata alla vigilia del febbraio 1948 come frutto del compromesso tra le richieste del partito socialdemocratico, che sosteneva l'esigenza di uno sviluppo equilibrato, e quelle del partito comunista, orientate verso un più alto tasso di crescita e di investimento, ma, a seguito della presa di potere del partito di Klement Gottwald, queste ultime avevano prevalso. Il piano che, già nella sua versione originaria, prevedeva trasformazioni strutturali dell'economia cecoslovacca, con il potenziamento, in linea con l'esperienza dell'economia di guerra, dell'industria pesante e chimica nonché con la decisa promozione dell'industrializzazione della Slovacchia, fu, in seguito, modificato al rialzo, per quel che riguardava l'entità degli investimenti nel settore dei beni capitali, nel 1951, quando cambiarono significativamente anche gli equilibri all'interno del Partito Comunista, ponendo le premesse per i processi politici del 1952-1954.[5]

Dal febbraio 1948, inoltre, fu modificata la composizione dell'organo destinato alla formulazione del piano e alla sua esecuzione, il SÚP, (Státní Úřad Plánovací, Ufficio statale di pianificazione): esso si trasformò da commissione composta da tecnici di diverse appartenenze politiche in ufficio di pianificazione statale con funzioni ministeriali, nominato dal governo e dal comitato centrale del partito comunista. Dal SÚP dipendevano i ministeri rappresentanti i diversi settori industriali che a loro volta coordinavano i ranghi amministrativi principali e le imprese nazionalizzate.[6]

Nei primi anni Cinquanta, inoltre, fu annunciato che non sarebbe stato possibile ottenere l'aumento di tenore di vita della popolazione del 60% entro la fine del quinquennio, così come era stato promesso in occasione della pubblicazione del Piano.

Dai progetti per la ricostruzione si era nuovamente passati a progetti per la mobilitazione.

---

[4] K. Kaplan, *Československo a RHVP (1948-1953)*,[La Cecoslovacchia e il Comecon], Praha, Ústav pro soudobé dějiny AVČR, 1995.
[5] K. Kaplan e altri, *Komunistický režim a politické procesy v Československu* [Il regime comunista e i processi politici in Cecoslovacchia], Brno, Barrister – Principal, 2001.
[6] In A. Teichová, *The Halting pace to scale and scope*, cit., pp. 447-456.

2.2 Avanti con la razionalizzazione: Settore mezzi di trasporto e «direzioni generali».

L'organizzazione delle istituzioni che regolavano l'industria dei mezzi di trasporto cecoslovacco fu modificata tra il 1948 e il 1953, in seguito al cambiamento negli obiettivi e nelle modalità della pianificazione e alla progressiva affermazione del controllo diretto dello stato e del partito su ogni aspetto dell'economia nazionale.

La complessità della struttura ČZKS, le difficoltà nel rapporto tra aziende nazionali e direzioni centrali e il valore strategico del settore fecero sì che tra i primi provvedimenti che seguirono la presa di potere del partito comunista vi fosse proprio una riorganizzazione del sistema di coordinamento dell'industria meccanica cecoslovacca. Secondo il modello di «political economy of communism», si procedette non solo alla completa nazionalizzazione di tutte le attività economiche ma anche a una ridefinizione dall'alto delle competenze e delle sfere di attività consentite alle singole aziende e ai loro dirigenti.[7]

Il 30 aprile 1949, dopo mesi di progetti e dibattiti, si conclusero le trattative per il rinnovamento del settore, in conformità con i nuovi obiettivi socialisti.

Per decreto governativo del 27 aprile 1949, valido dal 1 maggio (n.672), secondo il Secondo Statuto delle imprese nazionalizzate, il ČZKS si scisse in tre direzioni centrali: meccanica pesante, meccanica leggera e mezzi di trasporto. Il 30 aprile un decreto del ministro dell'industria fondava il ČZAL (Československé Závody Automobilové a Letecké národní podnik, Fabbriche nazionali cecoslovacche per la produzione di mezzi di trasporto e aerei), incaricato di portare avanti una gestione innovativa delle imprese di automobili, motocicli e aerei.[8]

Le direzioni delle aziende nazionalizzate furono soppresse e il ČZAL divenne direttamente responsabile delle 18 aziende che a loro volta erano organizzate in quattro centri operativi a seconda dei programmi produttivi: produzioni di automobili e componenti (AZNP, Karosa, Tatra Kopřivnice), produzione aeronautica (AVIA, Rudý

[7] Per l'industria di autoveicoli, cfr. Aša, AZNP\P, 12, 17 giugno 1948, [Organizzazione dello stabilimento, Definizione dei compiti del direttore di impianto, del responsabile della produzione, del referente presso le Officine ŠKODA Plzeň]; AZNP\P, 12, 5 gennaio 1949, [Progetto di riorganizzazione della direzione di impresa. Confidenziale] emerge già la consapevolezza della pericolosa "ipertrofia" della direzione generale. Cfr. Kornai, cit., pp. 96-100.
[8] SÚA, ČZAL, *Uvod* [Introduzione al fondo].

Letov), motocicli e biciclette, pezzi di ricambio e officine di riparazione e produzioni ausiliarie.[9]

Dal punto di vista strutturale ČZAL era molto simile al ČZKS: aveva un direttore generale cui rispondevano direttamente la segreteria centrale e sette reparti (reparto pianificazione, coordinamento dei piani e statistiche; revisione controllo economico e dei conti; centro operativo e definizione dei piani produttivi; settore quadri e sicurezza politica e sociale; settore tecnico sviluppo e ricerca; economia d'impresa, pianificazione economica, calcoli e prezzi; settore acquisti e vendite).[10] Ciò che era cambiato rispetto al periodo precedente al 1948 era la ulteriore diminuzione dell'autonomia delle aziende, che, con la eliminazione delle direzioni, venivano private di potere decisionale e si avvicinavano sempre di più allo stato di mere unità produttive.[11]

Tramite l'accorpamento, la soppressione, la riconversione delle imprese esistenti si formò per quasi ogni settore un'unica azienda multi impianto che, coordinata dalla direzione centrale e alla base della piramide gerarchica, doveva raggiungere le dimensioni e l'organizzazione idonei alla produzione di massa.

---

[9] Aša, AZNP\P, 12, 29 aprile 1949, [Riorganizzazione dell'industria, accorpamento delle officine facenti riferimento a AZNP, Confidenziale]; Aša, AZNP\P, 14, 21 maggio 1949, Comunicazione del Ministero dell'industria relativa alla riorganizzazione del ministero dell'industria, «la riorganizzazione costituisce la premessa per un più rapido aumento della produttività del lavoro, per la razionalizzazione della produzione e l'accelerazione del viaggio verso il socialismo. Per questo anche durante la riorganizzazione deve essere sempre perseguito e realizzato l'aumento della capacità produttiva e devono essere prese precauzioni affinché la riorganizzazione proceda non solo senza interventi dannosi nei confronti del processo produttivo ma addirittura con un miglioramento di esso» le direzioni di impresa erano dunque chiamate a non agire spontaneamente nello spostamento dei macchinari e degli equipaggiamenti produttivi ma a agire solo dopo essersi consultate con la direzione generale, a non consentire lo scioglimento di rapporti di lavoro finché la riorganizzazione non fosse completata, a gestire la capacità e lo sforzo lavorativo dei dipendenti rispetto all'espletamento del piano e della riorganizzazione e il trasferimento degli stessi nelle nuove imprese.

[10] Aša, AZNP\P, 1, 20 settembre 1949, Verbale della prima riunione di lavoro con i responsabili provvisori delle imprese ČZAL presso la direzione centrale del ČZAL, Praga,. Il direttore generale, Horak, del ČZAL, informava della nascita, dell'organizzazione e dei compiti del ČZAL: esso avrebbe dovuto dotare il Paese dei mezzi di trasporto, rifornire l'esercito «delle democrazie popolari», procurare con l'aumento delle esportazioni valuta straniera all'economia cecoslovacca. A tal fine sarebbe stato necessario aumentare la produttività del lavoro portando la produzione agli stessi livelli della concorrenza estera, accelerare lo sviluppo e la costruzione dei nuovi modelli, aumentare la qualità dei prodotti e abbassarne il prezzo, perfezionare l'organizzazione attraverso l'S.P.H. (ossia, per mezzo dell'intervento dello stato nella pianificazione dell'economia), educare i lavoratori incoraggiando il movimento *udernik* e stacanovista. La collaborazione di tutti avrebbe consentito di realizzare gli obiettivi del piano quinquennale e questo avrebbe generato un aumento del tenore di vita della popolazione e il successo dei piani successivi. Quanto alle funzioni dei singoli settori del ČZAL esse venivano descritte ed elaborate in dettaglio; la carenza di personale sarebbe stata risolta con l'assunzione massiccia anche di manodopera femminile.

[11] W. Brus, *1950 to 1953: The Peak of Stalinism*, cit., pp. 14-15.

Rispetto alla possibilità di produrre in serie grandi quantità di prodotto, era inoltre da considerarsi un vantaggio il fatto che simili aziende non solo fossero nazionalizzate ma agissero in un regime di monopolio su scala nazionale. I rapporti tra le diverse imprese costituenti le aziende nazionali erano ancora definiti da contratti che tuttavia potevano essere modificati dalle autorità superiori. I legami orizzontali tra imprese e tra settori, fino al 1948 ancora regolati parzialmente dal mercato, vennero progressivamente svuotati di significato fino a diventare meri strumenti tecnici, e comunque subordinati ai legami verticali gerarchici (centro, settore, impresa).[12]

Il 1951 segnò un punto di svolta e un'accelerazione, ma anche un cambiamento di rotta, del cammino cecoslovacco verso il modello classico. Nel 1951, nel settore mezzi di trasporto, fu eliminata la direzione generale del ČZAL perchè la fusione di molte imprese in un unico complesso aveva creato difficoltà ai loro responsabili e, soprattutto, al centro di pianificazione (SÚP); peraltro, la gestione della produzione aeronautica fu scorporata da quella dei mezzi di trasporto su terra. Quest'ultima passò direttamente sotto le competenze del ministero dell'industria, diventando ČZAV (Československé Závody, fabbriche cecoslovacche per la produzione di autoveicoli), mentre il ministero della difesa si occupò della «militarizzazione e sovietizzazione» degli impianti per l'aviazione.[13] L'aumento della tensione politica internazionale e l'influenza crescente dei consiglieri sovietici sugli organi centrali della pianificazione cecoslovacca si ripercossero anche sui programmi produttivi del settore mezzi di trasporto. Nei mesi che seguirono lo smantellamento del ČZAL, la distribuzione del lavoro e della produzione tra i diversi impianti automobilistici fu modificata per fare posto alle produzioni militari. Contemporaneamente, nelle imprese si procedeva all'introduzione del «modello di direzione sovietica».[14]

---

[12] W. Brus, op. loc. cit.

[13] M. Roeser, *Sovětizace a militarizace československého leteckého průmzslu v letech 1949-1953*, [Sovietizzazione e militarizzazione dell'industria aeronautica cecoslovacca negli anni 1949-1953] in «Soudobé Dějiny», n. 1, 1996, pp. 60-71.

[14] Aša, AZNP, 11, *Organizační uspořadání záčlenění*, 1952-1957 [Sistema organizzativo dell'"incorporazione] cfr. con i documenti della serie *Organisační předpis podnikového ředitele* [Regolamento organizzativo del direttore dell'impresa] e in particolare quello del 4 ottobre 1952, n. 2-52 e quelli relativi a *Reorganisace řízení* [Riorganizzazione della direzione], n. 3-52, 4-52; *Opatření k ochraně státního tajemství* [Provvedimenti per la tutela del segreto di stato] 6-52; *Zřízení dispečerské služby* [Introduzione del servizio di *dispatching*], numero 7-52; *Reorganizace řízení a osobní změny* [Riorganizzazione della direzione e dei cambiamenti personali].

2.3 Automobile e motorizzazione nel primo piano quinquennale

La situazione del settore mezzi di trasporto e le problematiche che emergevano nel conciliare le esigenze di sviluppo del socialismo con quelle dell'industria automobilistica possono essere analizzate partendo dal dibattito che accompagnò la messa in pratica delle direttive centrali a livello settoriale e d'impresa.

Nel primo anno del piano quinquennale, si svolse, infatti, tra dirigenti del ČZAL, direttori degli stabilimenti e funzionari locali e centrali del partito comunista un acceso dibattito relativo all'adeguamento dello sviluppo e diffusione dell'automobile alle nuove priorità definite dal piano quinquennale, di cui si trova traccia interessante nel mensile dell'Automobil Club cecoslovacco, «Svět motorů» (Mondo dei motori).

Nei primi mesi del 1949, come emerge da un verbale del consiglio tecnico dell'Automobile Club, ancora convivevano diverse e contraddittorie analisi delle prospettive dell'industria automobilistica nella nuova repubblica socialista: se una parte di esse appariva ancora influenzata dalle polemiche del triennio precedente e delle discussioni che avevano accompagnato il delinearsi del progetto di Taub e dei tecnici dell'AZNP, altre apparivano proiettare progetti e ideali in un futuro non ben definito.[15]

Una parte dei membri, per lo più i rappresentanti delle unità di produzione, Tatra e AZNP, si interrogava sulle caratteristiche della vettura con cui sarebbe stata raggiunta la motorizzazione della Cecoslovacchia, al contrario gli interventi dei rappresentanti di partito ribadivano la mancanza di interesse per una politica di diffusione dell'automobile in Cecoslovacchia e mettevano in evidenza il valore puramente strumentale del mezzo di trasporto.

L'automobile era considerata, come negli anni Venti, dai pianificatori un lusso superfluo, al quale non si potevano dedicare più di tante risorse.[16] Il contrasto tra i progetti del 1947- le ipotesi di produrre una people's car- e le esigenze del piano era evidente e la posizione del partito non lasciava dubbi sulla sorte di quella che doveva trasformarsi nella più ausiliaria delle industrie.

A chi, ancora, sosteneva le ragioni della messa in produzione di una nuova vettura e si interrogava sui programmi produttivi e sul futuro del settore, si rispondeva facendo

[15] Verbale della riunione del Consiglio tecnico AKRCs (Automobil Club della Repubblica Cecoslovacca), 19 marzo 1949 in «Svět Motorů».
[16] *Nemístní luxus* [Un lusso fuori luogo], in «Svět Motorů», 25 marzo 1950, p. 164.

riferimento al piano. La questione della produzione in serie dell'automobile non rientrava tra le priorità del primo piano quinquennale. Era quest'ultimo a definire la quantità e la tipologia di veicoli da produrre ed esso non era modificabile né favoriva in alcun modo la produzione di automobili. Non vi sarebbero state variazioni nei programmi produttivi finché il piano non avesse dato i suoi frutti e fosse stato espletato con successo. Tuttavia, nel 1949, il sacrificio dell'industria automobilistica e di mezzi di trasporto era considerato dai pianificatori come transitorio. Una volta costruito il socialismo e venuto meno il rischio di un nuovo conflitto, si sarebbe affrontata la questione della motorizzazione della società cecoslovacca e della produzione di massa di automobili.[17] L'ampliamento del mercato interno era infatti questione da rimandarsi a tempi migliori, il piano avrebbe posto le premesse affinché l'automobile da «privilegio destinato a piccoli borghesi» divenisse un bene a disposizione degli operai e della motorizzazione di massa.[18] Se queste erano le argomentazioni che comparivano con sempre maggior frequenza su Svět motorů, sempre più organo di propaganda e di difesa delle scelte del partito, all'interno della direzione generale ČZAL, i tecnici e managers, preposti all'organizzazione del settore, sottolineavano quanto fosse necessario, pur nel rispetto delle indicazioni del piano, proseguire nella ricerca e nello sviluppo di un nuovo modello che, per prezzo di vendita, costi di manutenzione e di esercizio, avesse caratteristiche più idonee rispetto a quelle dei modelli in corso di produzione, e che fosse in grado, al momento opportuno, di rispondere all'insistente domanda della popolazione per una «malá lidová vozítka».[19] In ogni caso, esprimevano scetticismo sulle possibilità di dotare, per quanto in tempi medio lunghi, i «lavoratori di un veicolo a motore per l'utile e lo svago».[20]

«Al momento, il mercato interno non ha alcuna importanza anche perchè la composizione della società cecoslovacca si sta modificando. In teoria, si parla dell'emergere da noi di una nuova classe sociale che, godendo di una parte di benessere, vorrebbe e potrebbe acquistare un'automobile. L'automobile, per esempio,

---

[17] *Ibidem.*
[18] J. Neufus, *Reorganisace autoklubu RČS a jeho příští úkoly* [Riorganizzazione dell'automobil club e dei suoi compiti futuri] in «Svět Motorů», 25 února 1950, pp. 99.
[19] *Nemístní luxus*, cit., p. 164.
[20] A. Tůma, *Rozvoj motorové dopravy* [Sviluppo del trasporto a motore], in «Svět Motorů», 1 luglio 1950, p. 387.

potrebbe servire per il tragitto da casa al lavoro e il proprietario potrebbe anche occuparsi da solo della manutenzione. Si tratta di un cambiamento sostanziale di tutta la costruzione sociale del nostro stato, vuol dire che ci saranno le premesse affinché un lavoratore si possa comprare un auto e occuparsi da solo della sua manutenzione. Bisogna vedere quando arriverà il momento adatto per questa soluzione. Ma poiché la produzione di entrambi i piani quinquennali non contribuirà né a un cambiamento del numero dei veicoli in circolazione né a una loro modernizzazione, non vogliamo rispondere a questa domanda perchè, con i presupposti di produzione dati e le condizioni di vendita, non ci saranno a disposizione le automobili per questa nuova possibilità».[21]

La produzione dell'automobile appariva ormai subordinata a esigenze che nulla avevano a che fare con quelle del mercato interno o dell'automobilismo di massa. Gli articoli pubblicati su «Svět motorů», a partire dai primi mesi del 1950, si facevano alfieri e sostenitori della discutibile correlazione tra lo sviluppo dell'industria pesante e le prospettive della motorizzazione: solo il rafforzamento della prima avrebbe posto le premesse produttive e materiali affinché la proprietà di un veicolo a motore non fosse più, come un tempo, un «indicatore di classe».

L'Auto Club cecoslovacco si trasformava, a seguito di un lento ma costante spostamento dei propri interessi, nel novembre del 1951, in Unione per la collaborazione con l'esercito (*Svaz pro spolupráci s armadou*), ridefinendo i compiti e il senso della motorizzazione come educazione alla difesa, alla sicurezza e allo sport.[22]

Mentre la propaganda si sforzava di rassicurare gli «automobilisti» del fatto che presto tutti avrebbero potuto possedere un'automobile, sempre di più l'industria automobilistica veniva relegata a settore funzionale alla difesa e a settore di nicchia, destinato a produrre automobili per l'esportazione.

L'industria di automezzi cecoslovacca che era nata, si sottolineava, «fortemente indirizzata all'esportazione», doveva in tal senso accentuare la sua vocazione e divenire fonte di valuta pregiata, dollari, con cui finanziare le produzioni considerate vitali per la

[21] SÚA, ČZAL, 64, 22 giugno 1949, *Program vývojového oddělení pro vozidla* [Programma del reparto sviluppo per veicoli], documento firmato ing. Výška.
[22] *Posláni a úkoly Československých motoristů*, [Funzione e compiti degli automobilisti cecoslovacchi] in «Svět Motorů», 12 aprile 1952, p. 6.

sopravvivenza della patria.[23] In ultimo, l'esercito doveva essere motorizzato e poter contare su impianti facilmente convertibili.[24]

Dal verbale della prima riunione del ČZAL, nel luglio del 1949, emergevano le nuove priorità del settore mezzi di trasporto: potenziare le linee di produzione di veicoli commerciali da trasporto, idonei anche a un utilizzo militare, privilegiando, anche tra le automobili, modelli in grado di viaggiare in qualunque condizione climatica. Sidecars, motociclette e people's car venivano esclusi mentre veniva incentivata la produzione di mezzi il più possibile versatili e resistenti, utili, anche alla difesa nazionale nell'eventualità, sempre più probabile, di un nuovo conflitto.[25]

Se si riconosceva la necessità di sviluppare il trasporto su strada e si considerava la produzione di automezzi come uno stimolo indispensabile allo sviluppo di altri settori produttivi dell'economia cecoslovacca, erano le esigenze di un «esercito motorizzato» e la domanda proveniente dai mercati esteri a dettare le condizioni al ČZAL costretto a rendere conto sia al KOVO (poi Motokov), direzione generale responsabile della gestione delle esportazione di prodotti metalmeccanici, sia al Ministero della difesa nazionale.[26]

Si trattava, però, di una strategia che aveva in sé alcune contraddizioni e debolezze che divennero sempre più evidenti nel corso degli anni e furono fin dall'inizio segnalate dai responsabili del settore. Vendere nell'area del dollaro avrebbe creato un circolo vizioso: i dollari ricavati dalle vendite di automezzi avrebbero dovuto essere reinvestiti nella modernizzazione degli impianti e nell'ampliamento della produzione per consentire riduzioni di costi e per permettere all'AZNP di continuare a competere sui mercati internazionali. Le regole del gioco per l'esportazione, soprattutto verso i paesi a

---

[23] Aša, AZNP\P, 1, 20 settembre 1949, Verbale della riunione di lavoro con i responsabili provvisori delle imprese ČZAL presso la direzione centrale del ČZAL, Praga; SÚA, ČZAL, 86, 1949, *Problematika výroby automobilů a motocyklů* [Problematica della produzione di automezzi e motocicli], tajné [segreto]; SÚA, ČZAL, 64, 22 giugno 1949, *Program vývojového oddělení pro vozidla*, cit.; SÚA, ČZAL, 83, 1949, *Některá hospodářská porovnaní mezi USA a ČSR* [Alcuni confronti tra Cecoslovacchia e USA], documento firmato ing. Žalud.

[24] Aša, AZNP\P, 1, 20 settembre 1949, Verbale della prima riunione di lavoro con i responsabili provvisori delle imprese ČZAL presso la direzione centrale del ČZAL, Praga.

[25] *Zvýšime brannost našeho národa* [Aumentiamo la capacità di difesa della nostr nazione] in «Svět Motorů», 17 novembre 1951, p.1443.

[26] A. C. Sutton, *Western Technology and Soviet Economic Development*, Stanford, Stanford University Press, 1968-1973, p 191. L'integrazione tra modelli civili e militari era una delle caratteristiche chiave dell'industria sovietica, sia perchè i componenti sono comuni, sia perchè il mantenimento di un *design* comune ai veicoli militari e civili era necessario per rendere meno complicato il *change over* in caso di guerra. Furono infatti imposti *standards* ai modelli per uso civile. Sin dagli anni Trenta i sovietici producevano modelli civili e militari nello stesso impianto.

valuta forte, apparivano diverse da quelle valide sul mercato interno: sul mercato internazionale i pianificatori dovevano fare i conti con le esigenze della domanda e prezzi e prodotti dovevano essere adeguati all'offerta.[27]Al contrario, si segnalava, i proventi della vendita degli automezzi, automobili e camion, venivano reinvestiti in altre produzioni legate all'industria pesante, e in tal modo si compromettevano gravemente le prospettive del settore. Queste considerazioni gettavano alcune ombre sul radioso avvenire della motorizzazione prospettato dai pianificatori.

I tecnici del ČZAL, pur riconoscendo la validità del piano, ribadivano la necessità di una sua applicazione elastica e, soprattutto, ponderata. Lo imponevano le esigenze dell'esportazione ma anche la speranza di porre le premesse per essere in grado, in un momento più opportuno, di invertire, finalmente, il rapporto tra mercato interno e esportazione.[28]

2.4 Di nuovo: « Specialize, standardize and centralize».

L'analisi del piano per quel che riguardava i numeri della produzione automobilistica e dei dati riguardanti la circolazione di autovetture mostra con maggiore concretezza quali fossero gli effettivi margini di manovra della direzione centrale durante gli anni 1948-1953. Il ČZAL doveva portare a termine, entro la fine del primo piano quinquennale, il processo di razionalizzazione settoriale iniziato ai tempi della Prima Repubblica, di cui l'economia di guerra e la nazionalizzazione erano state potenti catalizzatrici.

Quali fossero le reali prospettive di sviluppo prossimo e futuro del settore veniva illustrato in una serie di documenti elaborati dal settore sviluppo del ČZAL nell'estate del 1949 sulla base dei *targets* e degli investimenti pianificati fino al 1958.

Tra di essi vi è un'analisi dettagliata della quantità e dello stato dei veicoli in circolazione in Cecoslovacchia nel 1948. Un confronto con la situazione del 1937 e quella pianificata per il primo anno del piano quinquennale dava luogo ad alcune note critiche. [29]

---

[27] SÚA, ČZAL, 86, 1949, *Problematika výroby automobilů a motocyklů*, cit..
[28] Aša, AZNP\P, 1, 20 settembre 1949, Verbale, cit.. «La popolazione» – scrive Horák al Sup – «vuole ancora la *people's car*, c'è domanda interna e estera». Cfr. *Nemístní luxus, (Un lusso fuori luogo)* cit..
[29] SÚA, ČZAL, 64, 22 giugno 1949, *Program vývojového oddělení pro vozidla*, cit.; SÚA, ČZAL, 83, 1949, *Některá hospodářská porovnaní mezi USA a ČSR*, cit..

Con il piano biennale nella produzione di auto mezzi erano stati non solo raggiunti ma anche superati i volumi produttivi del 1937. Da questo punto di vista, i risultati potevano essere ritenuti soddisfacenti. Tuttavia, rimanevano alcuni problemi. Il 65% dei veicoli in circolazione in Cecoslovacchia aveva infatti più di 10 anni di vita; si trattava di «mezzi obsoleti», costosi per quel che riguardava le spese di manutenzione e, ciò che più importava, di poca utilità in caso di conflitto.

I targets produttivi previsti dal primo piano quinquennale erano talmente bassi da non consentire, entro la fine del 1953, neppure lo svecchiamento del settore e l'eliminazione, auspicata con forza, del *«variopinto mosaico dei marchi esteri, eredità della prima repubblica e soprattutto dell'occupazione della Cecoslovacchia»*[30].

Al ČZAL risultava che nel 1948 il 68% degli automezzi in circolazione appartenesse ai 10 marchi cecoslovacchi, mentre il restante 32% fosse di uno dei 92 marchi esteri presenti nel Paese.

Secondo l'autore della nota, questa situazione sarebbe stato risolta solo nel 1956, nel terzo anno del secondo piano quinquennale, quando per la prima volta si sarebbe ottenuto un surplus di 15.563 automobili che avrebbe permesso di eliminare i veicoli con più di dieci anni di vita. Il primo piano, al contrario, non prevedeva un aumento sostanziale del numero di automezzi circolanti sul territorio nazionale e non metteva a disposizione del settore investimenti sufficienti a una modernizzazione dei processi produttivi o all'acquisto di nuovi macchinari indispensabili per la produzione in grande serie di autoveicoli.

Ai vantaggi in termini di costi che quest'ultima sembrava garantire, si poteva arrivare solo tramite interventi organizzativi: aumentando la concentrazione del settore, con la razionalizzazione e standardizzazione della produzione e intervenendo sulla crescita della produttività del lavoro.

L'autore della relazione riconosceva che, negli anni della ricostruzione, in questo senso, i progressi erano stati molti, ma auspicava ulteriori passi.[31]

Si trattava di facilitare e assecondare - emerge da un'altra relazione - quel processo di «selezione naturale» che aveva portato ovunque le imprese dotate di maggiori «possibilità finanziarie e esperienza tecnica» ad imporsi sul mercato e sulle altre.[32]

---

[30] *Ibidem.*
[31] *Ibidem.*
[32] *Ibidem.*

La concentrazione e specializzazione della produzione automobilistica erano comunque considerati obiettivi da raggiungere al più presto. Si ambiva a creare un unico *combine* gestito centralmente e costituito dagli impianti più efficienti e moderni che producesse un unico modello di automobile in grande serie.

Il modello cui si faceva riferimento erano ancora gli Stati Uniti cui si associava, nel 1949, la Gran Bretagna: nel primo caso il mercato appariva da tempo dominato dalle grandi imprese, nel secondo le sessantatré produttrici dell'anteguerra per dotarsi di macchinari moderni e ridurre i prezzi di vendita si erano, alla fine del conflitto, consorziate in sei gruppi che concentravano il 90% della produzione, raggiungendo in questo modo risultati giudicati «strepitosi».[33]

Da questo punto di vista l'industria cecoslovacca, nazionalizzata e gestita centralmente, aveva tutte le carte in regola per potere adeguare la propria struttura e le dimensioni delle proprie unità produttive alle esigenze di una produzione più efficiente e meno costosa.[34] Per questo era necessario:

«Rendere più razionale la produzione con la standardizzazione e la successiva normalizzazione. Eliminare ogni lavorazione superflua e la molteplicità di impianti produttivi e magazzini, che servivano alla produzione di un'ampia gamma di modelli, mantenendone uno solo. In tal modo realizzare quei risparmi così estremi che rappresentano il principale motivo di economicità nella produzione di materiale bellico negli altri paesi. La razionalizzazione farà sì che le parti standardizzate non siano prodotte in tutte le fabbriche contemporaneamente, ma che la loro produzione, conseguita con maggiori volumi produttivi, sia concentrata in un unico stabilimento e possa, dunque, essere gestita meglio». [35]

Quello che appariva, nel 1949, fuori dalla portata dei pianificatori cecoslovacchi erano, per via dei limitati targets messi a disposizione dal piano, gli alti volumi produttivi e gli investimenti destinati al macchinario che avevano caratterizzato lo sviluppo dell'industria d'oltreoceano. Si poteva e si doveva però iniziare da alcune delle

---

[33] *Ibidem.*
[34] *Ibidem;* Cfr. A.D. Chandler, *Dimensione e diversificazione. Le dinamiche del capitalismo industriale,* cit., p. 565; F. Amatori, *Introduzione* a R. Whittington, M. Mayer, *L'impresa europea. Strategia, struttura e culture aziendali,* Milano, Egea, 2002.
[35] SÚA, ČZAL, 64, *Program vývojového oddělení pro vozidla,* cit.

innovazioni organizzative che avevano accompagnato l'introduzione delle nuove tecnologie di produzione di massa.[36]

La Cecoslovacchia avrebbe dovuto arrivare alla fine del primo piano quinquennale con un unico programma di sviluppo nazionale per l'industria dei mezzi di trasporto che consentisse di produrre una quantità sufficiente di modelli che, costruiti partendo da componenti e gruppi di montaggio comuni e interscambiabili, potessero soddisfare i diversi tipi di domanda esistente- quelli della difesa e del commercio estero- dal punto di vista del prezzo, della potenza e del carico. Si prendeva, in questo caso, a modello l'organizzazione della produzione di armamenti e l'organizzazione dell'industria bellica.

La razionalizzazione avrebbe riguardato anche la produzione di componenti: ciascuna di esse (es: cuscinetti a sfera, tamburi dei freni, scatole del cambio) sarebbe stata standardizzata e accentrata in uno stabilimento specializzato. Solo in questo modo, come insegnava l'esperienza americana della General Motors, si sarebbe stati in grado di produrre in alti volumi e con metodi moderni.

«Facciamo presente che le imprese inglesi o americane non disperdono le proprie forze nel mantenere fonderie e fucine in ogni fabbrica ma ordinano il loro fabbisogno o alla produzione del gruppo o all'estero. La maggior parte delle imprese automobilistiche in Gran Bretagna o in America non ha fucine, con l'eccezione delle maggiori, ma compra i prodotti d'acciaio da imprese specializzate che li producono economicamente e bene. (...) La GM compera le trasmissioni idrauliche dalla Spicer, così come la Ford per i modelli Lincoln e Mercury, Studebaker acquista tutta la scatola del cambio dalla Warner. Durante la visita ci hanno confermato di avere a disposizione tutti gli strumenti per produrre le scatole del cambio ma che acquistarle all'esterno è più economico e che, d'altra parte, hanno già talmente tanto lavoro che non vogliono ritardare la produzione».[37]

Il reparto sviluppo del ČZAL si proponeva di eliminare la struttura semi autarchica dei singoli impianti di mezzi di trasporto, che ancora producevano tutto al proprio

[36] D. Hounshell, op. cit., pp. 217-261; A. D. Chandler, op. cit., p.109.
[37] SÚA, ČZAL, 64, *Program vývojového oddělení pro vozidla,* op. cit..

interno, individuando lo stabilimento più moderno per ciascuna componente e ivi concentrando la produzione su larga scala.[38]

L'industria di automezzi cecoslovacca doveva arrivare a funzionare a livello organizzativo come una grande *corporation* americana anzi come l'organizzazione delle *Big Six* inglesi, la cui forza era, secondo l'Autore, la disponibilità alla delega di potere al centro da parte delle singole imprese private:

«Se confrontassimo tutta l'industria dei veicoli a motori cecoslovacca a una grande impresa americana vedremmo che ci sono tutte le premesse per una gestione comune del suo sviluppo. Quello che i gruppi di interesse inglesi sono riusciti a fare per i prodotti automobilistici è stato permesso dal fatto che hanno uffici comuni, utilizzano motori uguali o simili, scatole del cambio e assi posteriori comuni a tutte le imprese alleate, portano fino in fondo la standardizzazione, concentrano la produzione e hanno una politica commerciale comune, questo è il motivo dei loro attuali successi. Gli americani usano in misura stupefacente armamenti o attrezzature costituiti da parti standardizzate senza riguardo al fatto che siano utilizzati sia sulle automobili più economiche sia su quelle più costose». [39]

Emergeva, però, un grave problema di coordinamento.[40]

---

[38] T. Bauer- K A. Soos, *Inter-firm relations and technological change in Eastern Europe- The case of the Hungarian Motor Industry*, in «Acta Oeconomica», vol. 23 (3-4), pp. 285- 303. Negli anni tra le due guerre l'industria di automezzi cecoslovacca aveva importato da Germania, Italia e Francia una serie di componenti. Le importazioni cessano con la nazionalizzazione e la specializzazione della Škoda in automobili (Tatra camion, Liaz veicoli commerciali, Karosa autobus). Si trattava soprattutto di componenti elettriche che, da allora, vennero prodotte anche tramite un nuovo impianto da PAL. Nello stesso tempo le imprese di automezzi preservarono all'inizio un alto grado di verticalità: la maggior parte delle unità meccaniche erano prodotte dalle stesse imprese in serie corrispondenti alla quantità di veicoli completi. Solo negli anni Sessanta si arrivò alla specializzazione di impianti per le componenti, per esempio la Praga si specializzò nella produzione di scatole del cambio per tutte le fabbriche di veicoli commerciali. Anche questo impianto superspecializzato divenne l'unico fornitore per l'intero settore. Tuttavia la tendenza a mantenere la verticalità a livello dell'economia nazionale caratterizzò anche gli anni Sessanta. Per quanto la percentuale della produzione destinata all'esportazione fosse significativa, essa rimase sempre composta da veicoli completi.Questo genere di organizzazione causerà una serie di problemi soprattutto per la competitività sui mercati in cui erano presenti anche i paesi dell'Europa occidentale: la prima questione è l'importanza del marketing, la seconda e più importante è quella dello sviluppo tecnico, i veicoli arrivano sul mercato occidentale completi e qui si confrontano, mentre le componenti e il subassemblaggio sono completamente isolate. Inoltre l'esistenza di un unico fornitore fa si che il produttore del veicolo completo possa esercitare un'influenza limitata alla capacità di pressione sull'organo superiore. Ma diverse componenti dipendono da diversi ministeri.

[39] SÚA, ČZAL, 64 *Program vývojového oddělení pro vozidla*, cit..

[40] J. Kornai, *The Socialist System*, cit., pp. 91-110.

In realtà, questo era uno dei punti dolenti che il progetto di centralizzazione dell'economia e della gestione industriale si trovava di fronte: la resistenza dei responsabili delle unità produttive e talvolta anche dei funzionari locali del partito.

Queste difficoltà, già previste da Taub, nella sua relazione del 1946, potevano essere risolte, secondo i tecnici del ČZAL, con l'istituzione di un dipartimento di sviluppo centrale, all'interno della stessa direzione, che coordinasse le nuove costruzioni, la standardizzazione e unificazione delle parti comuni, garantendone la effettiva messa in pratica nei diversi stabilimenti e al tempo stesso elaborando, tramite una costante interazione con gli impianti, ipotesi di sviluppo ulteriori. Un simile centro, che richiedeva personale idoneo e mezzi propri, non sarebbe stato orientato al solo sviluppo ma anche alla ricerca scientifica. Si riconosceva come fondamentale l'attività di documentazione che questo centro avrebbe potuto svolgere, la catalogazione delle diverse riviste e la raccolta di «*indicazioni tecniche, prospetti, appunti, trattazioni che offrano informazioni sulle proprietà tecniche, sui difetti, sul mercato di un particolare modello*», [41] sempre a disposizione di chi, durante riunioni o trattative, ne avesse avuto bisogno.

Il ČZAL, che già coordinava programmi produttivi e divisione del lavoro dell'industria dei mezzi di trasporto su scala nazionale, avrebbe dovuto , tramite il «settore sviluppo», avocare a sé la gestione degli impianti principali di montaggio, di quelli ausiliari e di componenti, soprassedere alla ricerca e alla attività brevettuale nel settore, dotarsi di un ufficio statistiche e di un centro di documentazione centrale tale da raccogliere informazioni sull'industria di mezzi di trasporto mondiale.

Il progetto era ambizioso e moderno se si considera il modello cui il settore sviluppo sembrava fare riferimento,[42] ma, se realizzato – l'allocazione degli investimenti e la distribuzione dei prodotti erano già coordinati dal centro - avrebbe

---

[41] SÚA, ČZAL, 64 *Program vývojového oddělení pro vozidla*, cit..

[42] La R&D della *big corporation* americana: «*Negli Usa abbiamo visto grandi reparti sviluppo (sperimentali) di questo tipo collegate con la costruzione, con la prova, con la mostra dei prototipi, con la preparazione dell'impianto di produzione compreso il processo tecnologico, soprattutto l'elaborazione dei nuovi metodi nonché la costruzione dell'impianto di produzione, di modo che da questi reparti, che sono sempre comuni all'intero gruppo, arrivino alle imprese di produzione tutte le informazioni basilari per la produzione. Al reparto di sviluppo della Chrysler lavorano 2400 persone, alla Ford 1600 e sarà esteso con un'ulteriore spesa di 50 milioni di dollari. La Vauxhall in Inghilterra ha 350 dipendenti solamente nel reparto prova*». SÚA, ČZAL, 64, *Program vývojového oddělení pro vozidla, op. cit.*; cfr. sul punto in chiave comparatistica F. Amatori, *Introduzione* a R. Whittington, M. Mayer, *op. cit.*,p. IX; Cfr. anche Chandler, *Strategia e struttura. Storia della grande impresa americana*, Franco Angeli, Milano, 1993, spec. pp. 191-228.

contribuito a privare le ex imprese di qualsiasi potere decisionale e di qualsiasi funzione diversa dal mero controllo della produzione.

Erano passati quattro anni dalla nazionalizzazione degli impianti e dalla loro sottomissione al ČZKS -ČZAL, dallo smembramento dei vecchi complessi industriali e dai trasferimenti di manodopera che ad esso erano seguiti, eppure il «patriottismo locale» o l'«aspirazione all'isolamento» delle ex imprese private o unità di produzione rimaneva l'ostacolo maggiore alla razionalizzazione del settore.[43]

Paradossalmente secondo l'Autore, era questo l'elemento che più distingueva il settore nazionalizzato di mezzi di trasporto dalle imprese private inglesi, che accettavano di utilizzare uffici comuni, parti standardizzate e infine di accordarsi su una politica commerciale:

«Facciamo notare che dobbiamo superare, nel portare avanti un simile progetto, significativi ostacoli che derivano dal patriottismo locale nelle singole imprese. Garantiamo che l'aspirazione all'isolamento in esse è molto più grande di quanto non sia nelle imprese private estere che, come per esempio in Inghilterra, si sono accordate per collaborare, nonostante non siano unite dal vincolo della nazionalizzazione».[44]

L'osservazione era fondata su un fraintendimento o utilizzo strumentale dei rapporti di delega di autorità alla base degli accordi tra le *Big Six* inglesi e tra la direzione centrale e le divisioni della *corporation* americana, ma l'incomprensione del pianificatore intermedio verso le istanze espresse dalle unità di produzione e al contempo verso quelle espresse dal partito, agli albori della pianificazione cecoslovacca, è significativa e emblematica quella che si consoliderà come una delle caratteristiche chiave del modello di *political economy of communism:* la deformazione del flusso delle informazioni dal basso all'alto e le conseguenti difficoltà di coordinamento tra centro di pianificazione e unità di produzione.[45]

---

[43] SÚA, ČZAL, 64 *Program vývojového oddělení pro vozidla,* op. cit.
[44] *Ibidem.*
[45] J. Kornai, *The Socialist System. The Political Economy of Communism,* cit., pp. 97-109. Si tratta di un punto critico anche per la ricerca neoistuzionalista delle economie di transizione, che insiste sui rapporti orizzontali informali che si vennero a creare nonostante le pressioni gerarchiche verticali. La maggior parte di questi lavori, però, parte dalle riforme degli anni Sessanta, con una particolare attenzione all'Ungheria e, per la Cecoslovacchia, al periodo successivo alla nascita delle unità economiche produttive (VHJ), nel 1958. Cfr. D. Stark e la teoria della *embeddness* delle imprese in *networks* socio

In Cecoslovacchia e in particolare nel settore mezzi di trasporto laddove, in questi anni, si cercava di innestare il modello classico su un substrato di cultura industriale diffusa e di imporlo a un personale tecnico che si era formato in altri tempi e su altri modelli, questo conflitto era evidente come in seguito non sarà più.

E, per di più, si associava alla contraddizione inerente alla via cecoslovacca al socialismo: il tentativo di mantenere un legame con l'occidente, commerciale, di formazione tecnica, culturale e anche economica in un contesto di rapporti di produzione in mutamento e di relazioni politiche internazionali sempre più unilaterali.

2.5 Il punto di vista della Škoda e del ČZAL sul «Fordismo in un solo paese».

Ai progetti di razionalizzazione del settore in ambito nazionale corrispondeva anche un interessante progetto di specializzazione produttiva su scala internazionale, che forse, se realizzato, avrebbe potuto superare quel «fordism in one country», considerato uno dei limiti più gravi allo sviluppo dell'industria automobilistica est europea.[46]

Nel gennaio 1949, alla conferenza di Mosca che diede i natali al Comecon, i rappresentanti del Governo Cecoslovacco sostennero con forza la necessità di farne

---

economici dell'era comunista. Su questa linea si pone anche G. McDermott, *Embedded Politics: Industrial Networks and Institutional Change in Post-Communism*, Ann Arbour, University of Michigan Press, 2002; questo Autore scrive: «la Cecoslovacchia non era né un tipico esempio di mass production regime né una classica gerarchia che controlla imprese atomizzate o individui. Piuttosto un insieme di network socio politici nei quali gli attori con ruoli e interessi spesso conflittuali sono tenuti insieme da legami verticali e soprattutto orizzontali. I frequenti tentativi da parte del partito di standardizzare la produzione e migliorare la pianificazione hanno consentito un uso ampio dei networks socio politici per coordinare la attività economica e per cambiamenti nella composizione istituzionale della Cecoslovacchia senza un maggiore cambiamento o collasso dell'ideologia del partito stato», ivi, p. 28. Vedi anche il contributo dello stesso in G. Grabher, D. Stark (a cura di), *Restructuring Networks in Post Socialism. Legacies, Linkages and Localities*, Oxford, Oxford University Press, 1997 - V. Nee, D. Stark (a cura di), *Remaking the Economic Institutions of Socialism, China and Eastern Europe*, Stanford, Stanford University Press, 1989; C. Sabel, D. Stark, *Planning, Politics and Shop floor power: hidden forms of bargaining in Soviet Imposed State Socialist Societies*, in «Politics and Society», vol. 2, n. 4, 1982; O. Williamson, op. cit., 1975; Dal punto di vista delle modalità di lavoro, cfr. M. Burawoy, J. Lukacs, *The Radiant Past. Ideology and Reality in Hungary's Road to Capitalism*, cit.: «interplay between informal cooperation among operators and management's dictatorial interventions (...) adaptation to shortages called for autonomy on the shop floor but the realization of such autonomy or flexible specialization threatened the functions of middle management» per concludere «flexible specialization is a technical and economic imperative of state socialism», pp. 18-19. Ma è difficile retrodatare questo genere di interpretazione all'inizio degli anni Cinquanta, quando la pressione politica era ai suoi massimi livelli e sembrava regnare l'anarchia e una generale incomprensione di ciò che stava avvenendo. Cfr. anche il recente dibattito sulle forme organizzative: Fligstein N., *The Transformation of Corporate Control*, Cambridge (Mass.), Harvard University Press,1990 e Freeland R., *The Myth of the M-Form? Governance, Consent, and Organizational Change* in «American Journal of Sociology», n. 2, 1996, pp.483-526; Id., *The Struggle for Control of the Modern Corporation. Organizational Change at General Motors, 1924-1970*, Cambridge, Cambridge University Press, 2001.

[46] W. Abelthauser, *Two kind of Fordism: The Car Industry in the Two German States*, cit., pp. 280-281.

un'organizzazione internazionale che, con le parole d'ordine di integrazione e specializzazione, eliminasse l'autarchia industriale e gli investimenti paralleli. Nella divisione dei compiti, la Cecoslovacchia avrebbe dovuto specializzarsi nella meccanica pesante e nell'industria elettrica. [47]

Ma vi era spazio anche per l'industria dei mezzi di trasporto. I documenti prodotti dal ČZAL testimoniano, nel periodo tra il settembre 1949 e l'autunno dell'anno successivo, un intenso scambio di punti di vista su questo tema tra il direttore Horák e alcuni importanti rappresentanti del SÚP. [48]

Ci si poneva il problema della ripartizione dei programmi di produzione tra le democrazie popolari. Secondo le fonti cecoslovacche, sembrava verosimile che il numero di veicoli commerciali e automobili presenti sul territorio di tutti gli stati del blocco dell'est, con l'eccezione dell'URSS, (Ungheria, Romania, Polonia, Bulgaria e Jugoslavia) fosse inferiore a quello della Cecoslovacchia nel dopoguerra e che i prodotti fossero di gran lunga peggiori dal punto di vista qualitativo. Ma, nell'agosto 1949, s'ignoravano i numeri di un simile divario. Gli ostacoli nella realizzazione di una vera ripartizione dei programmi produttivi erano molti: era necessario ottenere «dati precisi» relativi al mercato interno e alle capacità produttive di ciascun Paese e, elemento che ai tecnici cecoslovacchi non sfuggiva, in alcune democrazie popolari vi era una forte tendenza a sviluppare un'autonoma industria di autoveicoli o addirittura a comprare licenze estere dai paesi occidentali (1100 della Fiat in Polonia).

Secondo i tecnici del ČZAL, la creazione di impianti in ciascun paese era inutile se non dannosa perchè «i reali dati di vendita negli stati del blocco dell'est», sommati insieme non sembravano offrire prospettive di mercato neppure per la produzione di una singola impresa automobilistica moderna.[49]

---

[47] K. Kaplan, *Československo*, op. cit..

[48] SÚA, ČZAL, 83, 31 agosto 1949, *Státní Úřad Plánovací, Zápis z porady dne 30-8-1949 na SÚP, tajnè* [Commissione statale di pianificazione, verbale della riunione del 30 agosto 1949 presso il SÚP, Segreto]; SÚA, ČZAL, 83, 13 aprile 1950, *Navštěva u s. Ing Maryšky na SÚP, dne 13-4-1950 ve 2 hod. Odpoledne. TAJNÉ* [Visita dell'ing. Maryska alla Commissione statale di pianificazione il 13 aprile 1950, segreto]; SÚA, ČZAL, 83, 13 aprile 1950, *Požadavek SÚP vynesený na ČZAL* [Richiesta della Commissione statale di pianificazione al ČZAL]; SÚA, ČZAL, 83, 12 aprile 1950, *Výroba automobilů v ČSR v ramci spolupráce s SSSR a zeměmi lidových demokracii. TAJNÉ* [Produzione di automezzi nel ramo della collaborazione con l'URSS e con le Democrazie Popolari, segreto].

[49] SÚA, ČZAL, 86, *Problematika výroby automobilů a motocyklů*, cit..

Inoltre, vi erano motivi politico strategici a rendere quest'ipotesi sconsigliabile: l'esercito doveva potere contare su mezzi standardizzati prodotti in alti volumi, assemblabili in ciascun Paese. [50]

Si poteva addirittura estendere la specializzazione produttiva alle componenti. Si ipotizzava un unico impianto iperspecializzato in tutto il blocco orientale per ciascuna componente e una «produzione a mosaico» nell'intera area del Comecon, che avrebbe realizzato un tipo di produzione «superiore a quella del capitalismo»[51].

Per la Škoda la posta in gioco dell'estensione di standardizzazione e razionalizzazione degli impianti a tutto il blocco dell'est era alta:

«Non saremmo lontani dalla verità se sostenessimo che la domanda reale dei paesi del blocco dell'est ci darà nella sua totalità una cifra alla quale l'industria automobilistica cecoslovacca potrà, all'infuori della sua necessità, facilmente sopperire con le sue imprese nazionali attuali, mantenendo la percentuale del 50% di esportazione». [52]

Il ČZAL, consapevole della superiorità cecoslovacca nella produzione di automezzi, si candidava a un ruolo di guida, e intanto elaborava una strategia per modernizzare i propri impianti. Produrre per tutto il blocco dell'est significava ottenere «mercato» per quei volumi produttivi che avrebbero potuto giustificare l'aumento degli investimenti e l'acquisto dei macchinari indispensabili alla produzione di massa.

Il passaggio dalla capacità produttiva di 33.000 veicoli l'anno, ottenuta "solo" grazie al potenziamento del secondo turno e non sufficiente a coprire le necessità nazionali, a quella di 50.000 veicoli l'anno, opportuna per ottenere un ulteriore abbassamento dei costi, si sarebbe potuta realizzare solo con maggiori investimenti e con l'introduzione di macchine speciali monouso.[53]

Queste osservazioni, con un argomentare più incisivo, erano riprese a proposito della divisione dei programmi produttivi di veicoli commerciali: camion da sette e dieci tonnellate, la produzione dei quali era resa estremamente costosa non solo dalla

---

[50] *Ibidem.*
[51] *Ibidem.*
[52] *Ibidem.*
[53] SÚA, ČZAL, 83, 31 agosto 1949, *Státní Úřad Plánovací, Zápis z porady dne 30-8-1949 na SÚP*, cit..

scadente qualità dei materiali, ma anche dall'utilizzo di metodi produttivi di piccola serie, adatti a una produzione a lotti, che implicavano maggior uso di forza lavoro e retribuzioni più alte. Per gli stessi modelli, all'estero, si utilizzavano linee automatiche e macchine transfer, realizzando così vantaggi di costo non indifferenti. [54]

Nel documento si accennava infine a un piano più ampio elaborato dal ČZAL insieme al ministero della difesa che prevedeva la produzione di venticinque modelli diversi di veicoli commerciali-militari di cui dodici per usi civili, costruiti utilizzando solo quindici tipi di motori, quattro cambi, e sette scatole del cambio costruiti nelle diverse democrazie popolari.

Utilizzando l'enorme potenziale del Comecon si potevano realizzare economie di scala e diversificazione su un'area enorme. Ma i problemi politici da affrontare, come obiettava il responsabile della pianificazione a Horák, erano altrettanto grandi.

Il Comecon non divenne mai ciò che nel 1949 sembrava poter diventare, questo anche per la natura del potere sovietico del tempo. Si finì con l'importare nei singoli paesi membri il modello sovietico puro. La pianificazione era, infatti, il frutto dell'applicazione di regole predeterminate, e non di singole valutazioni di opportunità per diversi contesti. Il Bureau del Comecon si occupò più della diffusione del «modello sovietico di direzione economica» e dell'eliminazione delle specificità nazionali che dell'effettiva creazione di una divisione internazionale del lavoro.[55]

Anche, in seguito, nel 1954, quando ci fu il primo serio tentativo da parte del Comecon di istituire una specializzazione produttiva multilaterale, iniziando proprio dai veicoli, divisi per classi, in funzione della capacità per i veicoli commerciali e la cilindrata per le automobili, non si realizzò l'ideale proposto dai cecoslovacchi. Questa

---

[54] *Ibidem*; cfr., sulla diffusione delle transfer nell'industria americana e mondiale, D. Hounshell, *From the American System to Mass Production*, cit.; Id., *Planning and Executing "Automation" at Ford Motor Company, 1945-1965: The Cleveland Engine Plant and Its Conseguences* in A. Shiomi, K. Wada, *op. cit.*, p. 62; Id. *Automation, Transfer Machinery and Mass Production in the US Automobile Industry in the Post World War II Era*, in «Enterprise and Society», vol. 1, 2000, p. 100 e ss..

[55] K. Kaplan, *Sovětšti poradci v Československu. 1949-1956* [Consulenti sovietici in Cecoslovacchia] Ústav pro Soudobé dějiny AVČR, 1993, pp. 42-66; Il problema dell'integrazione economica nel comecon è stato affrontato in: M. Kaser, *Comecon. Problemi di integrazione delle economie pianificate*, Milano, Franco Angeli, 1976; M. Buttino (a cura di), *Comecon*, Milano, Feltrinelli, 1980. Per quel che riguarda gli accordi tra Mosca e il governo cecoslovacco cfr. K. Kaplan, *Ceskoslovensko a RVHP*, cit. e per il periodo successivo Id., *Rada Vzájemné hospodářské pomoci a Československo. 1957-1967*, Praha, Karolinum, 2002. Cfr. con la tesi relativa al rapporto tra Guerra Fredda e Globalizzazione espressa in I. Clark, *Globalizzazione e Frammentazione. Le relazioni internazionali del XX secolo*, Bologna, Il Mulino, 2001 spec. 215-257 relativamente a come la Guerra Fredda abbia rappresentato per l'Occidente uno stimolo all'integrazione che non ebbe pari oltre cortina.

volta però per opposti motivi, cioè per la strenua difesa da parte di alcuni paesi del blocco dell'est del proprio settore automobilistico nazionale per esigenze di prestigio e di sviluppo.

2.6 Tra America e Unione Sovietica.

Se gli accordi politici e diplomatici con l'Unione Sovietica divenivano sempre più stretti e vincolanti, i tecnici del ČZAL nei loro progetti, nel 1949, continuavano a fare riferimento e ad auspicare il mantenimento di rapporti di scambio tecnico e scientifico non solo con l'Unione Sovietica ma anche con l'Occidente capitalista.

Il progetto di Alexander Taub e le esperienze maturate dai tecnici cecoslovacchi durante i viaggi oltreoceano erano ancora considerati un importante patrimonio per l'industria cecoslovacca, patrimonio da coltivare e diffondere, così come la letteratura tecnica specializzata, per l'ulteriore crescita del settore.[56]

Complesso era, invece, il modo di rapportarsi all'industria di mezzi di trasporto sovietica. Quest'ultima, infatti, non si era sviluppata, come quella europea e americana, attraverso un processo di «selezione naturale» che aveva portato alla concentrazione settoriale, ma era stata creata dallo stato, in tempi relativamente recenti e la sua produzione era sempre stata organizzata e regolata dal piano. [57] Di conseguenza, non aveva dovuto affrontare- sembravano credere i tecnici del ČZAL - le difficoltà di coordinamento che nascevano dalle tendenze centrifughe delle diverse unità produttive.

Appariva dunque naturale, per le caratteristiche stesse dello sviluppo del settore automobilistico cecoslovacco e per le conoscenze a disposizione, rifarsi all'esperienza dell' Occidente capitalista e a ciò che i tecnici avevano potuto osservare nei loro viaggi, quando le porte delle fabriche erano state loro, sorprendentemente, aperte.

---

[56] SÚA, ČZAL, 64, *Program vývojového oddělení pro vozidla*, cit..

[57] Negli anni Trenta, i sovietici si erano avvalsi di ingegneri e tecnici americani e stranieri (6500, di cui 1000 americani) per progettare i primi impianti; allo stesso tempo, diverse imprese americane e inglesi, tra cui la Ford e l'Austin, avevano stipulato contratti con lo stato sovietico (Nizhni Novgorod). Non solo: dopo la Guerra alcuni impianti tedeschi in territorio occupato dall'Armata Rossa furono smantellati e trasferiti in URSS (Auto Union-Audi), cfr. Sutton, *Western Technology and Soviet Economic Development*, cit., 1917-1945, cit. vol. 3, pp. 191-203; M. Flores, *Ingegneri americani e pianificazione sovietica* in «Passato e Presente», n. 10, gennaio aprile 1986, pp. 186-200, ove si fa anche notare che, dal 1933, con il secondo piano quinquennale, questo ricorso a ingegneri stranieri venne meno. Cfr. anche A. Salsano, *Ingegneri e politici. Dalla razionalizzazione alla rivoluzione manageriale*, cit., pp. 95-113; M. Wilkins, F. E. Hill, *American Business Abroad. Ford on Six Continents*, Detroit, Wayne State University Press, 1964, pp. 213-214; vedi, soprattutto, M. R Beissinger, *Scientific Management, Socialist Discipline and Soviet Power*, London, I. B. Tauris & Co, 1988.

Inoltre, i tecnici cecoslovacchi, nel 1949, non avevano ancora avuto la possibilità di confrontarsi dal vivo, nel dopoguerra, senza la mediazione della retorica e propaganda staliniana, con gli impianti automobilistici sovietici e avevano una conoscenza quanto meno approssimativa della organizzazione della produzione nelle fabbriche nell'area.[58] Da questo punto di vista, essi apparivano particolarmente ansiosi di sapere come fossero organizzati il NAMI, dipartimento di ricerca finalizzato alla produzione di automobili e trattori, istituito nel precedente piano quinquennale, e l'ORGAVTOPROM, che, si pensava fossero all'avanguardia e progettassero in quegli anni un veicolo commerciale leggero e moderno e una nuova automobile.[59]

Nei primi mesi del 1949, però, la possibile cooperazione tra sovietici e cecoslovacchi, nell'ambito dell'industria automobilistica, era ancora sottoposta a una estenuante contrattazione, relativamente al numero di tecnici cecoslovacchi cui sarebbe stato consentito l'accesso agli stabilimenti sovietici, a che cosa sarebbe stato mostrato loro e soprattutto a quali condizioni.[60]

Un lungo documento del 1950 «questionario per i viaggi in Unione Sovietica», destinato a rappresentare una sorta di *vademecum* per i sei tecnici che si apprestavano a partire per l'URSS e costituito da più di duecento voci, è prezioso non solo per le informazioni relative agli impianti cecoslovacchi ma soprattutto perchè rivela la scarsa chiarezza delle conoscenze disponibili relative allo stato della produzione automobilistica sovietica. [61]

I metodi più innovativi, della cui esistenza i tecnici del ČZAL avevano appreso tramite i viaggi in America o la letteratura internazionale, erano contrapposti al povero stato degli impianti cecoslovacchi: si trattava dei due estremi di una forbice assai ampia,

---

[58] SÚA, ČZAL, 83: «specialisti sovietici avevano visitato gli impianti cecoslovacchi per la produzione di automezzi, nel 1947»; il documento riporta anche i nomi dei membri della delegazione. Si scrive anche che, al contrario, «le nostre conoscenze riguardo l'industria dei mezzi di trasporto sovietica derivano dalle riviste sovietiche e americane e, negli ultimi tempi, dalle fiere e esibizioni»; sul tema, in particolare gli aticoli di A. Tůma, *Motorisace Sovětského Svazu* [Motorizzazione dell'Unione Sovietica],in «Svět Motorů», 4 novembre 1950, n. 91, p. 643; *Motorismus v Sovětském Svazu* [Motorizzazione in Unione Sovietica] in «Svět Motorů», n. 95, 1951, p. 786; *Sovětský automobilní průmysl* [Industria automobilistica sovietica] in «Svět Motorů», č. 98, p. 870.

[59] SÚA, ČZAL, 64, *Program vývojového oddělení pro vozidla,* cit..

[60] SÚA, ČZAL, 83, 9 marzo 1949, Collaborazione tecnico scientifica con URSS; 12 aprile 1950, *Výroba automobilů v ČSR v ramci spolupráce s SSSR a zeměmi lidových demokracií,* cit.; 13 Aprile 1950, Visita presso ing Maryska al SÚP, cit..

[61] Aša, AZNP\P, miscellanea URSS, 1950.

all'interno della quale, presumibilmente dalla parte dell'America, si doveva trovare anche l'industria sovietica.

Le prime visite in URSS di tecnici dell'industria di autoveicoli cecoslovacca si svolsero solamente nel febbraio- aprile 1951: sei ingegneri di ČZAL e i responsabili di alcune importanti unità di produzione visitarono il ministero dell'industria di mezzi di trasporto e di trattori, l'impianto Stalin di Mosca (ZIS), l'impianto Molotov di Gorkji (ZIM), l'impianto ATE-1 di Mosca per equipaggiamento elettrico, il museo del Politecnico di Mosca.[62]

Negli stessi giorni, il Governo Cecoslovacco accettava, dopo molte resistenze, il suggerimento del Bureau del Comecon e invitava i «consiglieri sovietici». Furono questi ultimi a presidiare non solo il trasferimento delle conoscenze tecniche e soprattutto organizzative sovietiche in Cecoslovacchia ma anche la loro applicazione e la trasformazione di quello che, nato come progetto di cooperazione si configurava come progetto unilaterale di «diffusione della scienza sovietica».[63]

Per quel che riguardava il settore dei mezzi di trasporto, già vi erano stati dall'aprile del 1950 interventi sovietici, tramite i rappresentanti cecoslovacchi al Comecon, volti a approvare o condizionare la stesura di piani e programmi produttivi. Ve ne è traccia nel carteggio tra SÚP e ČZAL, che seguì la riunione dell'istituto di pianificazione di Praga il 7 aprile 1950 sulla produzione di automezzi. Il responsabile cecoslovacco al Comecon riportava i suggerimenti sovietici sui tre problemi fondamentali del dibattito cecoslovacco sull'industria di mezzi di trasporto: dove ubicare un nuovo impianto per i camion e quale tipo di camion produrvi – la proposta di concentrare nel Paese la produzione di automezzi pesanti di portata dalle sette alle dieci tonnellate per tutto il blocco del Comecon aveva suscitato vive proteste da parte del ČZAL e la definizione della località idonea aveva suscitato contrasti tra il Ministero della Difesa e quello

---

[62] SÚA, ČZAL, 27, 9 febbraio- 9 aprile 1951, *Spolupráce SSSR, Československé závody na výrobu vozidel. Zprávy ze studijní cesty ČS. Automobilových závodů* [Collaborazione tecnico scientifica con URSS. Fabbriche nazionali cecoslovacche per la produzione di veicoli. Relazioni dai viaggi di studio in URSS].

[63] K. Kaplan, *Sovětští poradci,* cit. L'interpretazione del ruolo dei consiglieri sovietici di Karel Kaplan è oggetto di dibattito storiografico, e può dare adito ad alcune perplessità relative allo studio e alla ricostruzione dei rapporti tra Partito Comunista cecoslovacco e PCUS, soprattutto per quel che riguarda le responsabilità storiche. Lo studio di Kaplan è basato su fonti archivistiche ed è, al momento, l'unico ad avere affrontato con serietà documentaria la questione. Cfr. anche Rupnik, op. cit., pp. 308-309, sulle origini dello stalinismo ceco, cui *adde* Laudiero, op. cit., pp. 206-207.

dell'industria[64]- e quale modello di automobile produrre nel caso in cui si fosse dovuto optare per la messa in produzione di un solo tipo – anche in questo caso era una questione delicata che riguardava gli equilibri tra le diverse unità di produzione coordinate dal ČZAL, Tatra e AZNP.[65] La settimana successiva, il SÚP interveniva per suggerire al ČZAL il ricorso ai consiglieri sovietici la cui esperienza nella «progettazione, costruzione e equipaggiamento di nuove fabbriche era senza dubbio da sfruttare».[66]

I consiglieri, che arrivarono nell'estate del 1951, erano una via di mezzo tra veri e propri consulenti d'azienda, cospicuamente retribuiti e rimborsati dal governo cecoslovacco, e esperti militari responsabili solamente di fronte a Mosca. Il loro intervento non riguardò le questioni tecniche e i programmi produttivi, come i padroni di casa si aspettavano, ma ebbe ben più ambiziosi obiettivi: eliminare dall'apparato economico gli ultimi residui del capitalismo, e dare vita a nuovi organismi basati sui principi socialisti.

I sovietici non solo organizzarono la riforma dell'organo di pianificazione SÚP, la trasformazione delle direzioni generali in amministrazioni centrali interne ai ministeri, il potenziamento del ministero dell'industria pesante, ma convinsero i pianificatori locali del fatto che l'economia cecoslovacca avesse risorse di materiali e uomini non adeguatamente sfruttate. In tutti i settori diventava quindi necessario eliminare i nuovi investimenti, utilizzare le riserve esistenti applicando la regola sovietica dei piani massimi e soprattutto imporre disciplina, cooperazione e ordine all'interno degli stabilimenti e nelle relazioni tra le diverse unità produttive. La riforma della pianificazione e della direzione dell'industria si tradussero per l'industria di automezzi

---

[64] SÚA, ČZAL, 83, 15 novembre 1949 [Lettera del ministero della difesa]. Alla fine si opterà per concentrare la produzione di camion presso la Tatra di Kopřivnice, spostando la produzione di automobili e concentrandola in AZNP a Mlada Boleslav. SÚA, ČZAL, 83, 12 aprile 1950, *Výroba automobilů v ČSR v ramci spolupráce s SSSR a zeměmi lidových demokracií*, cit.. Si contemplano due ipotesi: «costruzione di una nuova fabbrica così come è contenuta nel piano quinquennale» e «l'uso degli stabilimenti idonei liberati da altre produzioni e ampliati progressivamente per consentire la produzione di 25.000 veicoli dalla portata di 5 tonnellate».

[65] K. Kaplan, *Československo*, cit.: «in URSS hanno una regola che la nuova fabbrica di automobili deve essere in una grande città....a Mosca non consigliano la produzione di due modelli in una sola fabbrica...l'opinione degli specialisti sovietici per il nostro camion da 5 tonnellate è positiva se non per dettagli. Vorrebbero maggiore resistenza e in alcuni particolari la costruzione più semplice...secondo gli specialisti sovietici il motore raffreddato ad aria prodotto in Cecoslovacchia ha futuro però a 4 valvole è più economico a 8 valvole è troppo caro».

[66] SÚA, ČZAL, 83, 12 aprile 1950, *Výroba automobilů v ČSR v ramci spolupráce s SSSR a zeměmi lidových demokracií*, cit..

nella già accennata abolizione del ČZAL, nella totale militarizzazione del settore e nel collasso della produzione automobilistica cecoslovacca.[67]

Il ricevimento d'addio ai consiglieri sovietici nel novembre 1951 si chiuse in modo sinistro: al suo ritorno a casa Slánský, che aveva presenziato in qualità di vice presidente del governo, responsabile dell'economia, venne arrestato.

Nei numerosi processi, che seguirono la condanna a morte dell'ex segretario del partito comunista cecoslovacco, furono coinvolti molti dei responsabili della pianificazione per gli anni 1948-1951, tra di essi Josef Goldmann e l'organizzatore dell'affare Taub, František Fabinger, che furono accusati, giustamente, da un certo punto di vista, di avere rallentato la trasformazione dell'economia cecoslovacca in un'economia socialista, di non avere reciso i rapporti con l'occidente. [68]

2.7 Dai mancati investimenti all'utilizzo delle «risorse esistenti»: i lati oscuri della razionalizzazione sovietica.

---

[67] K. Kaplan, *Sovětští poradci,* cit., pp. 7-44. Il 16 febbraio 1951 la Cecoslovacchia chiese la consulenza degli esperti russi; dapprima, il governo sovietico rispose che la richiesta era troppo generica, ipotizzando un intervento anche su un piano non solo strettamente tecnico. Venne dunque elaborato un *memorandum* su alcune questioni specifiche dell'economia cecoslovacca da sottoporre all'esame dei consulenti russi: i profili di organizzazione e direzione dell'industria erano preponderanti, mentre le questioni tecniche vennero affrontate solo marginalmente. La proposta dei cechi insisteva molto sull'opportunità di dividere il Ministero dell'Industria pesante in cinque o sei Ministeri, trasformando le «Direzioni Generali» in «Amministrazioni Centrali» all'interno degli stessi ministeri. Si affrontò anche il tema del rapporto tra la riforma dell'amministrazione economica statale e la riorganizzazione dell'Istituto di Pianificazione Statale e dell'Istituto Centrale di Statistica. In linea di massima, dall'esame del *memorandum*, emerge come i dirigenti cechi riponessero grande fiducia nella capacità del modello sovietico. Nel marzo del 1951 ebbero luogo le riunioni degli specialisti cecoslovacchi volte ad individuare le questioni oggetto di consulenza, mentre da maggio dello stesso anno si avviò la selezione dei documenti con cui istruire la consulenza. Si riportano stralci del *memorandum*: «l'economia cecoslovacca si trova in condizioni difficili e le questioni principali sono le seguenti: non abbiamo saputo aggiornare il livello dell'azione politica-organizzativa da quella del rinnovamento previsto dal piano biennale a quella necessaria per la ricostruzione e ristrutturazione della nostra economia; la situazione politica internazionale si fa sempre più difficile e come la lotta di classe interna richiede nuove strategie; è necessario aumentare la capacità di contrasto al sabotaggio, al fine di aumentare la difesa dello stato. Soluzioni: miglior lavoro organizzativo e riorganizzazione della direzione del lavoro; miglior sfruttamento della capacità produttiva dei nostri impianti produttivi (energia, miniere); revisione della pianificazione degli investimenti; miglioramento dei metodi e della tecnica della pianificazione e dell'organizzazione, che finora si sono sviluppate senza l'aiuto dei sovietici» In agosto, l'ambasciatore a Mosca ha comunicato comunicò che gli esperti sovietici avevano ricevuto il visto. I documenti danno atto del cospicuo numero dei componenti la delegazione, lasciando ad intendere che ciò dimostrasse la notevole importanza che il governo sovietico riconosceva a questa delegazione. Il capo della stessa fu l'Ing. Mikoian, responsabile del Comecon per l'URSS.

[68] K. Kaplan et al., *Komunistický režim a politické procesy* [Regime comunista e processi politici] cit., pp. 136-142. I processi contro i responsabili della gestione economica tra 1950 e 1955 coinvolsero 50.000 persone; si trattava soprattutto di membri dei ceti medi, ma anche di operai e contadini.

L'inizio dei grandi processi e la riforma del 1951 investivano, dunque, in pieno, con il coinvolgimento dei responsabili del settore, l'organizzazione e la strategia dell'industria automobilistica cecoslovacca, sconvolgendone le prospettive di sviluppo e crescita fino ad allora elaborate.

Il ČZAL, nel periodo 1949-1951, regolava l'attività produttiva delle imprese con l'allocazione di input e output, e cercava di controllarne le relazioni con fornitori e distributori, il sistema di salari e prezzi e le questioni finanziarie; con la sua opera, aveva, nel complesso, determinato un progressivo isolamento delle imprese, senza però riuscire a vincerne il «patriottismo locale».

Il piano quinquennale, formulato per l'intera economia nazionale dal SÚP, veniva disaggregato dai vari ministeri economici e dalla direzione centrale di ogni settore e, infine, distribuito sotto forma di *targets* alle unità di produzione. Esso era, prevalentemente, un indicatore degli obiettivi di medio termine di politica economica e della quota totale di investimenti riservati al settore nel periodo; indicazioni più precise e dettagliate erano formulate con i piani annuali che definivano volume e allocazione dei prodotti finiti, dei semimanufatti, delle materie prime e della forza lavoro. Era in questa fase che vi era spazio per le istanze provenienti dalla base della piramide gerarchica. La natura stessa della pianificazione richiedeva l'imposizione di un sistema gerarchico che prevedeva ordini dall'alto ma anche «*reports*» dal basso.

Questi ultimi erano, senz'altro, espressione della «fame di investimenti» e delle *soft budget constraints* proprie del sistema di *political economy of communism*. Era qui che si sarebbero verificate quelle distorsioni nel flusso d'informazioni necessarie a rendere le croniche *shortages* del sistema compatibili con la produzione.[69] Le carte del ČZAL insieme a quelle di AZNP, possono dare una rappresentazione "drammatica" del momento in cui il sistema prendeva forma in Cecoslovacchia e si sovrapponeva a una pianificazione più morbida e più aperta al confronto con la realtà produttiva.

Il ČZAL contrattava con i ministeri e con le imprese, traduceva il linguaggio dei ministeri in quello delle unità di produzione e viceversa. Era un ganglio vitale, che si trovava nel cuore del ciclone e divenne presto di troppo.

In questo senso, le carte qui analizzate rispecchiano, proprio, l'incontro tra le istanze dall'alto, provenienti dal SÚP - ma anche dai diversi ministeri che si

[69] J. Kornai, *The Socialist System*, cit., sul *plan bargaining* in particolare pp. 110-131.

contendevano l'autorità sul settore - e quelle dal basso e gettano luce sul ruolo di mediazione del ČZAL e le conseguenze della sua abolizione nel 1951.

I cambiamenti e la rapida evoluzione della situazione politica e economica ebbero importanti conseguenze dal punto di vista delle unità produttive. La marginalizzazione della produzione automobilistica che corrispondeva al trasferimento delle risorse dalle produzioni leggere a quelle pesanti e al tempo stesso la definizione di obiettivi sempre più ambiziosi da raggiungersi con l'utilizzo di fonti non d'investimento, portarono a un progressivo smantellamento degli impianti automobilistici a un grave invecchiamento dei mezzi e dei programmi produttivi.[70] L'industria automobilistica cecoslovacca dal 1949 al 1954, dal punto di vista dei processi produttivi, avrebbe "camminato come un gambero" all'indietro, con la riduzione dei volumi produttivi e un sempre più consistente ricorso al lavoro manuale.

I momenti più significativi e le scelte più critiche e irreversibili avvennero proprio durante l'esecuzione del piano quinquennale e furono segnalate dai tecnici e direttori di produzione, che si trovavano a dovere fare i conti con enormi difficoltà materiali e organizzative. [71]

---

[70] Aša, AZNP, 34, 1970, *Český statistický úřad, zprávy a rozbory, rozvoj automobilového průmyslu v ČSR* [Istituto di statistica ceco, relazioni e analisi, sviluppo dell''industria automobilistica in Cecoslovacchia] «la produzione è stata portata avanti praticamente negli stessi spazi , la sua crescita è stata causata dall'aumento della cooperazione. Le basse quote di investimento e la precedenza allo sviluppo dell'industria pesante hanno causato una significativa arretratezza di questo settore rispetto al livello mondiale. Il picco produttivo è stato raggiunto nel 1962 quando la produzione ha quasi raggiunto quota 65.000 pezzi l'anno con un livello di produttività molto più basso rispetto alle produzioni estere più moderne. Mentre la nostra produzione è cresciuta tra 1948 e 1962 di tre volte, quella della Repubblica Democratica Tedesca è cresciuta di settanta volte (2,1 milioni), quella della Gran Bretagna di quattro volte (1,2 milioni), quella della Svezia di quarantatre volte (129 mila), dell'Italia di venti volte (878 mila), e infine quella della Francia di tredici volte (1,3 milioni). In contemporanea in questi paesi sono stati costruiti nuovi impianti con tecnologia avanzata, che ha reso possibile un'alta crescita di produttività del lavoro sulla base della produzione di massa e della alta qualità dei prodotti. Mentre in AZNP la produttività per dipendente era nel 1962 di 3,9 veicoli, presso Volkswagen arrivava a 14,9 veicoli, Vauxhall 8,8; Renault 8,7. Quello che accadeva in Cecoslovacchia era comune a ciò che accadeva negli altri paesi socialisti. L'arretratezza della produzione di automobili in Cecoslovacchia si traduceva in alte spese produttive, in crescenti difficoltà nel commercio estero, e in un considerevole invecchiamento dei mezzi produttivi», p. 4.

[71] Il caso della AZNP e della produzione di automobili permette di concentrare l'analisi su un campo più ristretto e limitato e di utilizzare una fonte diversa dalla precedente come i fondi d'impresa e le relazioni tecniche mensili, in grado di completarla. I verbali delle riunioni dei direttori degli stabilimenti rivelano le difficoltà, i problemi di gestione della manodopera e di innalzamento della produttività, ma non consentono di definire i numeri della produzione e l'entità degli investimenti. Emerge, dunque, un'interessante relazione con quanto sostenuto da A. Laudiero, in alcune riflessioni su stalinismo e cultura politica ceca; l'Autore scrive: a proposito della «disponibilità culturale della nazione ad accettare un piano separato per la grande politica. (...) lo stalinismo può avere trovato un inaspettato alleato e un favorevole terreno di cultura in quella inclinazione tradizionale verso una politica amministrativa che lascia ad altri più in alto le leve del comando» che aveva radici ottocentesche, quando «la politica rimane

2.8 «America», 1950.

Nel 1970, in uno studio sullo stato dell'industria dei mezzi di trasporto, l'istituto statistico nazionale constatava come non vi fossero stati particolari progressi nei metodi di produzione delle automobili in Cecoslovacchia tra 1948 e 1962. [72]

L'analisi dei piani di investimento relativi agli stabilimenti, parte del AZNP, conferma l'esiguità delle somme messe a disposizione della produzione di automobili, nella prima metà degli anni Cinquanta. Non risultano per il periodo preso in considerazione né particolari cambiamenti nella dotazione di macchinario né nel *lay out* degli impianti.

Vi fu però una riduzione delle linee dedicate alla produzione di automobili e negli anni 1952-1953 e via via fu contrattata dagli impianti una forte diminuzione degli obiettivi di produzione assegnati.[73]

I pochi investimenti previsti dal piano quinquennale nella sua stesura originaria, vennero ulteriormente tagliati nel 1951, quando fu introdotto il «sistema di direzione sovietica» e si chiese alle imprese di sfruttare le risorse esistenti.[74] La gravità della situazione nella produzione di automobili e i danni, irreversibili, che i mancati investimenti apportarono all'industria automobilistica cecoslovacca possono essere compresi solo se si considerano in relazione allo stato degli impianti all'inizio della pianificazione. La documentazione presentata, in diverse circostanze e sotto diverse forme, dall'AZNP al ČZAL e agli organi di pianificazione era molto chiara a riguardo alle necessità di una produzione efficiente.

Nel 1949 la direzione di Mladá Boleslav aveva redatto una lista di macchinari, considerati ormai inidonei alla produzione continua, e ne aveva richiesto la sostituzione con macchine transfer, automatiche o con macchinari più moderni presenti in altri impianti e non utilizzati. Si trattava di sostituire quelli di origine americana o tedesca, acquistati nel 1928, in occasione della costruzione dello stabilimento «America», o

---

una prerogativa di Vienna, la *samospráva* (amministrazione locale) il terreno dell'esperienza concreta dei cechi» - op. cit., rispettivamente, p. 198 e p. 206.

[72] Aša, AZNP, 34, 1970, *Český statistický úřad, zprávy a rozbory, Rozvoj automobilového průmyslu v ČSR*, cit., p. 2-5.

[73] Aša, AZNP\P, 1, 28 ottobre 1948, Sovrapiano. AZNP\P, 1, 18 agosto 1949, [Verbale dell'attivo della direzione].

[74] Questo significò l'abbandono del progetto di una nuova fabbrica per la costruzione di camion e determinò la decisione di spostare le linee produttive per l'automobile da Koprivnice a Mlada Boleslav.

anche più vecchi - torni a revolver Bohringer, Herbert 9, 7, 4 Gildemeister NC 70; frese orizzontali americane Cincinnati, verticali e orizzontali a due mandrini sempre Cincinnati e Heller; frese a 3 e 5 mandrini verticali Reinecker; molatrici Fortuna, Norton 10, Landis; macchine semiautomatiche Fay, 5, Sunstrand 5 del 1928; Le Blond 7, foratrici MAS, Schiess-Defries, a più mandrini Habersang Zinsen, alesatrici Krause.[75]

I responsabili dell'AZNP avevano già abbandonato l'ipotesi della costruzione di un nuovo impianto, formulata da Taub nel 1947, ma si aspettavano di potere realizzare quanto meno un consistente svecchiamento del parco macchine. Chiedevano, inutilmente, di scaglionare gli investimenti nei cinque anni del piano: prevedendo, nel primo e quinto anno, l'acquisto di presse di carrozzeria medie e grandi, e, nel primo e terzo anno, quello di complessi e transfer di origine americana.

La spesa per queste ultime - si trattava, per lo più, di torni Sunstrand, Le Blond, di macchine automatiche Greenlee a 6 mandrini, ACME Gridley, frese e foratrici Ingersoll, molatrici Landis, rettificatrici automatiche Heald, dentatrici Gleason o anche macchinari analoghi ma prodotti da Škodovy Závody - prevedeva un consistente esborso in valuta, difficilmente conciliabile con le priorità del piano, e che quindi non venne concesso.[76]

Se nel 1948, quando ancora si riteneva potesse essere accordato il 51% degli investimenti previsti, si sperava che i «mezzi esistenti» potessero essere integrati da *«prestiti inglesi e canadesi, riparazioni, restituzioni e dai diversi surplus delle imprese nazionalizzate interne e dallo scambio di macchine tra imprese»*[77], già ci si preparava a trovare un modo per produrre da soli quei sistemi componibili, che avrebbero dovuto sostituire, nelle lavorazioni da asportazione di truciolo, le vecchie macchine universali.

---

[75]Aša, AZNP, 26, *Seznam obráběcích strojů k disposici na stroje výkonnější, odpovídající požadovanému zvýšenému počtu vozů dle programů* [Lista delle macchine per le lavorazione ad esportazione di truciolo a disposizione per macchine più produttive che rispondano alla domanda aumentata di veicoli secondo i programmi produttivi].

[76]Aša, AZNP, 26, *Seznam obráběcích strojů které potřebuji AZNP, v MB pro 5 letý plán v roce 1949-1953* [Elenco macchine per le lavorazione ad esportazione di truciolo neccessarie all'AZNP per il piano Quinquennale]. Per un confronto con altre case produttrici italiane e francesi cfr. F. Amatori, *Impresa e Mercato. Lancia, 1906-1969*, Bologna, Il Mulino, 1996, p. 154; D. Bigazzi, *La grande fabbrica*, cit., p. 130-145; N.Hatzfeld, *Les gens d'usine. 50 ans d'histoire à Peugeot- Sochaux*, cit., pp. 246-247.

[77]Aša, AZNP, 1, [verbale della direzione] Ing. V. Matouš lamentava che alla perdita attribuita all'AZNP non c'era rimedio: erano aumentati i prezzi dei materiali e AZNP non poteva aumentare i prezzi dei veicoli nè sul mercato interno nè su quello estero. Aumentare la quota di esportazione non avrebbe risolto la situazione. La proporzione tra quanto lo Stato guadagnava con l'esportazione di automobili e quanto reinvestiva in essa non era noto.

Negli anni successivi, la possibilità e il modo di sostituire i «mancati investimenti», utilizzando «risorse esistenti», pur mantenendo gli obiettivi produttivi previsti dal piano, divennero oggetto di innumerevoli dibattiti e riunioni a tutti i livelli dell'unità di produzione.

«Nelle nostre imprese ci sono molte macchine universali non utili per la produzione continua (plynule) per le automobili ma che servirebbero in altre fabbriche che producono in piccoli lotti e potrebbero essere ben valutate. D'altra parte, altrove hanno macchine monouso che non sono completamente sfruttate e non si addicono al la produzione a lotti (...) Si può supplire alla mancanza di investimenti dovuta al piano quinquennale risparmiando forza lavoro e materiali. L'equipaggiamento richiesto, cioè diverse catene di montaggio (vyrobni pasove linky), equipaggiamento per il trasporto può essere prodotto dalla nostra officina di installazione tramite brigate di lavoro ausiliarie , che saranno a tal fine organizzate».[78]

Sempre di più si contava sulla forza lavoro che, però, non era un bene abbondante nella Cecoslovacchia post bellica, e sull'introduzione di misure, spesso coercitive, di razionalizzazione del lavoro operaio:

«La forza lavoro necessaria per la produzione e l'espletamento del contropiano possono essere reperite

a) con l'utilizzo al 100% del tempo di lavoro

b) Riduzione dell'assenteismo dal 10% al 7,5%

c) Brigate di lavoro volontarie con 18 ore per dipendente in più all'anno

d) Con l'aumento della produttività del lavoro

Vogliamo coprire il materiale necessario con un ulteriore miglioramento dell'uso del materiale di scarto e la diminuzione degli scarti di produzione, dall'odierno 2,1% al 1,6%,. Lo scopo del contropiano è aumentare la produttività della nostra fabbrica e diminuire il prezzo dei veicoli così come è pianificato nel piano quinquennale senza prendere in considerazione la diminuzione degli investimenti».[79]

---

[78]Aša, AZNP, 1, 28 ottobre 1948, [verbale].

[79]Aša, AZNP\P, 1, 28 ottobre 1948, sovrapiano, emergono problemi di mancati investimenti anche per l'anno successivo, il 1949.

Dietro l'ottimismo dei contropiani si celava la preoccupazione dei tecnici per l'arretratezza dei mezzi produttivi. Si esplicitavano dubbi e timori, invece, nella "fotografia" dello stato degli impianti e della produzione, che i tecnici cecoslovacchi della AZNP elaborarono alla fine del 1950 per le missioni in Unione Sovietica, nella speranza di trovarvi aiuto e soluzioni.[80]

La competenza dei redattori del documento era notevole e fondata sulla recente presa di coscienza dei progressi d'oltreoceano nell'industria automobilistica: i tecnici rivolgevano domande ai sovietici e, contemporaneamente, descrivevano lo stato della produzione negli impianti cecoslovacchi rapportata allo stato delle loro conoscenze e alle tecnologie di produzione più avanzate.

Le domande-risposte erano divise per reparti: al reparto carrozzeria e stampi era dedicata la maggior parte delle pagine; ma anche le modalità di trasporto tra officine e la qualità dei materiali utilizzati erano oggetto di attenzione da parte dei tecnici dell'AZNP. Può colpire, ma è comprensibile, la assenza di riferimenti alle macchine transfer, molto ammirate nel 1947 durante i viaggi in America per la grande capacità produttiva e per la autonomia rispetto all'intervento operaio. Particolarmente ricche di informazioni sono, invece, le note sui sistemi retributivi e sull'organizzazione della forza lavoro, in particolar modo per quel che riguardava la presenza e l'utilizzo di manodopera femminile.[81]

Le novità introdotte nell'industria statunitense nelle lavorazioni di carrozzeria erano state al centro dell'interesse di una delle più complete relazioni scritte dai tecnici cecoslovacchi durante l'affare Taub, quella di Zdeněk Kejval.[82] L'arretratezza nelle lavorazioni di carrozzeria era considerato il problema principale dell'industria automobilistica cecoslovacca. Anche il tipo di carrozzeria era, secondo gli standard europei e americani, superato: non era stata ancora introdotta né la scocca autoportante

---

[80] Aša, AZNP\P, URRS miscellanea documento, 11 settembre 1950, *Dotazy pro studijní cestu v SSSR e Rozbor otázek pro SSSR. Automobilové závody nár. Podnik, závod gen. L. Svobody, Mladá Boleslav* [Quesiti per il vaggio di studio in Unione Sovietica. Analisi delle domande per L'Unione Sovietica].

[81] A. Teichová, *The halting pace to scale and scope*, cit., p. 435 (Negli anni compresi tra 1950 e 1972, il 78,5 % dell'aumento della manodopera operaia era costituito da donne).

[82] Aša, AZNP\P, 4, Affare Taub: I progressi più rilevanti erano proprio nelle lavorazioni di carrozzeria, nel trasporto all'interno dei reparti e, soprattutto, nelle tecnologie di finitura e lavorazioni di precisione (le vernici sintetiche avevano sostituito quelle alla nitrocellulosa, *lappino*, e la tecnica della superfinitura era stata introdotta in luogo *dell'honing*; le tolleranze d'errore raggiunte dalle rettificatrici e alesatrici di nuova generazione, di tipo Natco, erano minime)

né la carrozzeria interamente d'acciaio. I cecoslovacchi ne erano consapevoli ma sapevano anche che l'introduzione di una simile innovazione di prodotto avrebbe richiesto una riorganizzazione delle linee, sulla base dei principi della produzione di massa, che non avrebbe permesso di diversificare l'esecuzione delle carrozzerie.[83] La raccomandazione di Kejval nel 1947 di costruire un nuovo impianto per le carrozzerie era, tre anni dopo, completamente fuori luogo.

Come anche per gli altri reparti, i tecnici di AZNP si preoccupavano di sondare la qualità del "capitale umano": come si erano formati i tecnici sovietici, sul campo o per mezzo di scuole di specializzazione, su quali fonti si aggiornavano, letteratura tecnica o studi e calcoli fisici. Purtroppo, in questi casi, raramente si preoccupavano di descrivere cosa avvenisse in Cecoslovacchia. Per quel che riguardava i materiali, nel caso della carrozzeria, emergeva la questione dell'introduzione delle vernici sintetiche in sostituzione di quelle alla nitrocellulosa, mentre urgente, come già nel 1947, appariva la risoluzione del problema della movimentazione delle scocche nel reparto e del modo con cui richiederle. Gli americani usavano la matita elettrica, mentre alla Škoda si utilizzava materiale cartaceo con descrizioni, matrici e elenchi. Altre informazioni necessarie riguardavano il trasporto e l'immagazzinamento dei pezzi stampati e la loro qualità. Alla Škoda, il primo avveniva su carrelli e non su nastri trasportatori e, per quel che riguardava la qualità dello stampaggio, erano necessari continui interventi dell'operaio per raddrizzare la maggior parte dei pezzi.[84] La conseguenza era l'allungarsi a dismisura dei tempi complessivi di lavorazione.

Le presse per la produzione di piccoli pezzi erano, con l'eccezione di quella per le lamelle del radiatore, a carico manuale, manuale era il recupero degli scarti di lavorazione che cadevano sul pavimento e venivano scopati e portati via con carrelli da personale non qualificato. La manodopera alle presse medie e piccole (10-250 t) era per il 50% femminile, a quelle grandi (300-1000 t) solo per il 20%. In AZNP non vi erano particolari protezioni contro gli infortuni se non, in alcuni casi, il ricorso a pinze nelle presse piccole e più vecchie, mentre alla doppia partenza per quelle grandi.[85]

---

[83] Aša, AZNP\P, URRS miscellanea, documento 11-9-1950.
[84] *Ibidem.*
[85] Aša, AZNP\P, URRS miscellanea documento 11-9- 1950: domande 147-148.

La saldatura avveniva, per il 90%, con la saldatrice a punti, secondo il metodo introdotto in Europa negli anni Venti.[86] Ma anche questo tipo di operazione era, secondo i redattori del documento, problematica. Altro tempo, infatti, era necessario per mantenere le misure corrette dopo l'estrazione dei pezzi stampati dai macchinari: si interveniva per pulire i punti di saldatura con una spazzola d'acciaio (quindici minuti), con il martello di legno imbevuto d'olio si sistemavano le saldature (centocinquanta minuti) con la raspa manuale si levigava la superficie della saldatura e si lavava con l'antiruggine, (quaranta minuti). Gli avanzi cadevano sul pavimento, venivano raccolti da un operaio e poi rifusi e riutilizzati. In fine, l'adattamento del paraurti e del cofano richiedeva l'intervento di un altro operaio per centocinquantacinque minuti.

Nelle operazioni di verniciatura e finitura, la distanza che separava un'impresa americana dalla AZNP era grande: della vernice sintetica, il *lapping* e la superfinitura, che rappresentavano le ultime novità americane, alla AZNP si conosceva solo l'esistenza. La vernice era alla nitrocellulosa e la levigatura si faceva con il metodo della pietra abrasiva (*honing*) ed era, insieme alla lucidatura delle carrozzerie, affidata a manodopera femminile, il 50 % tra i quaranta e i sessanta anni, che utilizzava strumenti ad aria con dischi di feltro e pelle d'agnello; le carrozzerie, nel reparto verniciatura, scorrevano su carrelli lungo il pavimento e non, come i tecnici ritenevano più opportuno, su convogliatori lungo il soffitto. In questo modo la base dei carrelli si imbrattava della vernice che veniva spruzzata dall'alto, con pistole, per quattro volte.[87] La vernice era, in seguito, asciugata in una camera elettrica, per quindici-diciotto minuti, a 1000 C° e a 70 C°, per due ore, in una camera di asciugatura a vapore. Per proteggersi dalle esalazioni tossiche della vernice, gli operai indossavano, a volte, la mascherina o in alcuni casi, usavano un tubo con l'ossigeno. I tecnici, come già nel reparto presse, riconoscevano l'inadeguatezza di simili misure e auspicavano soluzioni più moderne. Un altro collo di bottiglia, che rendeva la permanenza dei pezzi nel reparto carrozzeria ancora più lunga, si verificava nella fase dello stampaggio: in ceco, non vi era neppure letteratura riguardo ai grandi stampi. L'arrivo delle presse, richieste per il 1949, aveva migliorato la situazione e consentito di stampare il pezzo con molteplici operazione a macchina, e, non più come prima, con una sola e il ricorso all'operaio; tuttavia, per le copiatrici, vi era ancora un problema di insufficienza di macchinari. La

[86] Aša, AZNP\P, URRS miscellanea documento 11-9- 1950: domande 157- 164.
[87] Aša, AZNP\P, URRS miscellanea documento 11-9- 1950: domande 165- 166.

copiatrice con sistema elettro magnetico Keller della ditta Pratt e Whitey risolveva parzialmente i problemi di Mladá Boleslav mentre alla Tatra avevano un altro sistema che permetteva di montarla su un certo tipo di fresa.

Nei reparti meccanici, i limiti posti dall'assenza di macchinario non sembravano insormontabili come nel reparto presse e i tecnici erano più ottimisti: vi era una macchina ogni nove metri quadrati, i macchinari erano inchiavardati al pavimento del reparto affinché le vibrazioni non li spostassero, mentre i cavi cinghia per l'alimentazione elettrica (le macchine non avevano un motore individuale dipendevano ancora da un motore elettrico centrale) correvano in alto sul soffitto; dietro le macchine, nei canali, erano collocati i tubi per la distribuzione del liquido di raffreddamento. La luce del sole batteva direttamente nel reparto perchè non era stato possibile isolarlo in modo idoneo, l'illuminazione artificiale era fornita da luci centrali superiori e, presso le macchine, vi erano lampade a bassa tensione.

La disposizione delle macchine rispecchiava la coesistenza di metodi arcaici e metodi moderni: vi erano linee autonome per i pezzi più complessi, linee a gruppi per pezzi simili e gruppi di produzione con le macchine sistemate in modo funzionale. Vi erano macchine semiautomatiche e sistemi componibili ma il trasporto all'interno dei reparti e l'utilizzo dei magazzini lasciavano anche in questo caso intuire un alto livello di approssimazione e di empirismo. Quest'ultimo emergeva anche nelle pagine destinate al controllo dei materiali e dei prodotti.

La produzione era pianificata in due turni ma, a causa della carenza di macchine, le riparazioni dei macchinari dovevano essere fatte durante l'orario di lavoro, creando rallentamenti e blocchi della produzione. Gli operai portavano con sè gli attrezzi per l'aggiustaggio, dopo averli prelevati in magazzini centrali, li riponevano in una scatola a fianco delle macchine, dalle tre alle sei, cui erano addetti.

Si sommava alla carenza di macchinari la cattiva qualità dei materiali utilizzati sia per il pezzo da produrre sia per gli utensili da produzione. Alla Škoda, lavoravano gli ingranaggi con batterie di dentatrici di produzione americana (Gleason) e stavano, progressivamente, introducendo metodi di *shaving*.

La questione del materiale era rilevante poiché all'AZNP non si utilizzavano nichel e molibdeno come in America, ma acciaio al cromo, proveniente dagli impianti Škoda di Plzeň e Poldi. Quest'ultimo, nonostante piallatura e molatura, si deformava e causava

il continuo incriccarsi degli ingranaggi. Lo stesso problema si riproponeva quando si affrontava la questione della durata degli utensili di produzione cecoslovacca: le frese e gli utensili per lo *shaving*, per esempio, erano soggetti a usura molto più di quelli di produzione estera e per questo dovevano essere affilati e sostituiti con maggiore frequenza:

«Gli utensili, secondo il prospetto americano, potevano lavorare fino a centomila pezzi per le lavorazioni di fresatura. I nostri utensili al contrario, a causa del materiale difficilmente lavorabile, devono essere affilati dopo la fresatura di dieci mila pezzi e si possono affilare per sei volte. La durata dell'attrezzo da noi è sessantamila pezzi».[88]

Anche nel montaggio delle vetture, la AZNP non era all'avanguardia. Le modifiche dei piani di produzione erano frequenti e così gli interventi della manodopera; nel complesso le linee, sulle quali ancora si montavano modelli diversi nella stessa giornata, dovevano essere velocizzate e meccanizzate.[89]

Dal punto di vista delle tecnologie di produzione Mladá Boleslav era una moderna officina anni Trenta. I macchinari erano vecchi, ma non ancora obsoleti, il ricorso al lavoro manuale era troppo alto, si cercavano di introdurre nuovi metodi nell'organizzazione del processo produttivo o nuovi tipi di lavorazione (shaving dei denti degli ingranaggi) ma vi erano colli di bottiglia, connessi alla carenza di macchinari, alla bassa qualità dei materiali e alla scarsità di manodopera, cui non si poteva porre rimedio.[90] La grande ricchezza era costituita dalle conoscenze dei suoi tecnici, consapevoli delle necessità di una produzione moderna e attivi, per quanto possibile, nell'elaborazione di strategie di adattamento al nuovo contesto politico e economico.[91]

2.9 Il Tatra Plan.

[88] *Ibidem.*
[89] *Ibidem.*
[90] Cfr. il quadro dato della fabbrica nel 1946 da M. R. Cedrych, L. Nachtmann, op. cit., qui pp. 89-90.
[91] Cfr. Aša, AZNP, 7, *Konference závodnich ředitelů, Zápis ze dne 4-1-1951, 1-2-1951, 1-3-1951, 5-4-1951, 3-5-1951, 31-5-1951* [Conferenza dei direttori degli stabilimenti, verbali del..]; relazioni mensili fino 29-11-1951; e per tutto il 1953. Si tratta di documenti molto importanti perchè testimoniano i problemi pratici nella produzione e anche quelli di coordinamento tra i diversi impianti.

Non furono l'obsolescenza degli impianti e la mancanza di investimenti a causare il più grave episodio di disfunzione nella produzione automobilistica della Škoda e del Paese, bensì una modifica dei programmi produttivi in favore dell'industria militare.

Con la nazionalizzazione, la produzione automobilistica cecoslovacca era stata concentrata in due impianti: nell' AZNP (*Automobilové Závody, Národní Podnik*, fabbriche di automobili, azienda statale) di Mladá Boleslav e nell'impianto Tatra di Kopřivnice.

Lo stabilimento di Mladá Boleslav, centro della produzione di automobili della «monarchia delle armi», fu confermato e potenziato nella sua vocazione originaria. Ad esso vennero accorpati altri stabilimenti, funzionali alla produzione automobilistica con il decreto 1377 del 7 marzo 1946, con valore retroattivo dal 1 Gennaio 1946, e con il decreto 1271 U.1.126 del 29 Giugno 1948, tra di essi quelli di Kvasiny e Vrchlabí.[92] Alla Tatra, invece, si trovarono a convivere linee destinate sia alla produzione di veicoli commerciali sia a quella di automobili: nell'immediato dopoguerra, la vecchia Tatra 87, un veicolo anni Trenta di grandi dimensioni e otto cilindri di cilindrata, e in seguito, dal 1948, la Tatra 600, un automobile quattro cilindri, raffreddata ad aria.[93] La Tatra, fin dal periodo prebellico aveva sempre rappresentato l'alternativa "artigianale" alla Škoda, più aperta all'introduzione dei metodi americani e tecnologie e senza dubbio capace di volumi produttivi più ampi.[94]

L'automobile sulla quale si era puntato, nel periodo del piano biennale, per recuperare i livelli produttivi ante guerra era stata, infatti, la Škoda 1101, una quattro cilindri la cui produzione era stata bloccata all'inizio delle ostilità.[95] Chiamata anche Tudor, era considerata la prima *people'car* cecoslovacca. Essa era l'erede della Popular che, negli anni Trenta, aveva goduto di un notevole successo commerciale sia sul mercato interno sia su quello estero. Con la conversione, per il 90%, a fini militari dell'impianto di Mladá Boleslav, durante l'occupazione nazista, erano rimasti nei magazzini materiali disponibili e già preparati per la produzione della Š1101. La prevista facilità di esportazione e l'inattesa preparazione del materiale contribuirono alla scelta di fare di questo veicolo l'unico modello destinato a essere prodotto in grande

[92] SÚA, CZKS, *Úvod* (Introduzione al fondo).
[93] R. M. Cedrych, L. Nachtmann, op. cit., p.117.
[94] Aša, AZNP\P, 4 , Relazione della visita alla Tatra.
[95] R. M. Cedrych, L. Nachtmann, op.cit., pp. 96-100.

serie nella Cecoslovacchia postbellica. Nel 1946, il ČZKS decise, inoltre, di ampliare i volumi produttivi e investire nel perfezionamento tecnico delle linee della Š1101. Tra 1946 e 1951 fu ottenuto, nella lavorazione della Š1101 Tudor un risparmio di tempo di lavoro (da 628 ore a 218), pari al 65%, che fu mostrato come esempio dei risultati che la produzione di un unico modello per impianto e la razionalizzazione potevano portare.

In risposta alle pressioni dei distributori esteri e alla domanda sempre più esigente, proveniente dai mercati dell'area del dollaro, il modello originario di Š1101 fu parzialmente, modificato, dotato di diverse varianti di carrozzeria e chiamato Š1102.

Già nel 1948, accantonato il progetto di Alexander Taub per una nuova *people's car,* i tecnici dell'AZNP chiesero al ČZKS di autorizzare l'elaborazione di un nuovo prototipo di automobile, di maggiori dimensioni rispetto alla 1102, dotato di un motore più potente e, soprattutto, di una nuova carrozzeria aerodinamica interamente d'acciaio. Poiché lo chassis era composto, per l'80%, da parti già elaborate per la Š1102 e i pezzi di ricambio erano comuni al modello precedente, la messa in produzione della nuova vettura non richiedeva particolare modiche nelle linee produttive.

Nel novembre 1950, dalla presidenza del consiglio economico[96], indicata come «alte sfere» nei documenti di fabbrica, proveniva, però, un altro ordine: trasferire la produzione della Tatra 600 all' AZNP Mladá Boleslav, facendo progressivamente uscire di serie la Š1102 e dimenticare il progetto della Š1200.[97] Gli impianti di Kopřivnice erano da destinarsi completamente alla produzione di camion e del veicolo militare, T128. A seguito della lettera dell'8 dicembre 1950, il ministro dell'industria incaricava la direzione generale del ČZAL di modificare i programmi di produzione degli impianti e di comunicare il nuovo piano per l'anno 1951-1952 ai responsabili di AZNP. Esso prevedeva che in Cecoslovacchia fosse prodotto un unico modello di automobile, la Tatra 600.[98] Trovava, quindi, finalmente, attuazione il progetto di razionalizzazione e

---

[96] SÚA, ČZAL, 86, 20 novembre 1950, *SUP III a Ministerstvo Průmyslu.* Con la lettera del 8-12-1950, il Ministro dell'industria dava indicazioni al direttore generale del ČZAL che, a sua volta, comunicava il trasferimento all'AZNP in data 12-12-1950.

[97] SÚA, ČZAL, 86, 14 novembre 1950, *Rámcové předpoklady pro výrobu vozů Škoda 1200 a T 600, v Automobilových závodech n.p. Ml- Boleslav, v roce 1951 a 1952, Ml. Boleslav, tajné.* Cfr. AZNP, 27, 25 marzo 1954, *Kontrola plnění planu rozbory,* 1951-1953 [Relazioni del controllo dell'espletamento del piano] e *Struční rozbory změn výrobního programu od r. 1946 do r. 1953, tajné* [Cambiamento strutturale della produzione dei veicoli a motore dal 1946 al 1953 segreto], firmato Václav Medek.

[98] SÚA, ČZAL, 86, 16 giugno 1950, Allegato a lettera al Ministero dell'Industria, *Předběžný návrh reorganisace výroby osobních automobilů nového typu v Automobilových závodech, n.p. Mladá Boleslav, TAJNÉ* [Progetto corrente di riorganizzazione della produzione di automobili del nuovo modello in AZNP, segreto], il piano qui presentato non prevede ancora il trasferimento della produzione della Tatra

concentrazione della produzione di un unico modello di automobile in un unico impianto sul territorio nazionale, ma ciò avveniva su premesse molto diverse rispetto a quelle previste dal ČZAL. Le esigenze militari, che avevano imposto di riservare la maggior parte della capacità produttiva degli impianti automobilistici e meccanici alle produzioni di guerra, imponevano anche seri vincoli alla produzione di automobili. Il progetto, alla base delle modifiche dei programmi produttivi e della divisione del lavoro negli stabilimenti, si fondava su un accurato studio di come i tedeschi, durante l'occupazione, avevano organizzato fabbrica e lavoro e sfruttato il potenziale dell'AZNP, e presupponeva, inoltre, ulteriori riduzioni della produzione civile.[99]

Il Tatraplan era, ancora, un progetto ambizioso: per il 1951 si pianificava la produzione di 16.600 veicoli Š1102 e 2.000 T 600, nel 1952 le Tatra prodotte avrebbero dovuto diventare 12.000. Si trattava di *targets* impossibili da realizzare e, alla fine del 1953, del piano in prospettiva per il 1953-1954-1955, che prevedeva la produzione complessiva di 38.000 T600, «non restava nulla». In compenso i costi dell'operazione erano stati enormi.[100] Nel 1952-53 la produzione di automobili in Cecoslovacchia toccò il livello minimo mai raggiunto: 6.300 veicoli all'anno.[101]

La crisi e il mancato espletamento dei piani erano stati previsti e segnalati dai dirigenti di Mladá Boleslav ancor prima dell'approvazione del trasferimento da parte del Consiglio di Pianificazione economica: nel novembre del 1950, la AZNP aveva presentato ai ministeri dell'industria e della difesa e al SÚP le prime note critiche al progetto di trasferire il Tatraplan da Kopřivnice a Mladá Boleslav.

Le perplessità dei tecnici riguardavano diversi aspetti ma, soprattutto, l'arbitraria decisione di sostituire la Š1200 con il modello T600. Si valutavano le difficoltà inerenti sia al reperimento dei materiali necessari sia alla messa a punto della produzione del nuovo veicolo:

600; SÚA, ČZAL, 86, 14 novembre 1950, *Rámcové předpoklady pro výrobu vozů Škoda 1200 a T600, v Automobilových závodech n.p. – Ml. Boleslav*, cit.. Molti furono i progetti per ampliare la Tatra approvati dal ČZAL tra 1949 e 1951 e fu un problema alquanto dibattuto come utilizzare al meglio l'impianto di Kopřivnice.

[99] Aša, AZNP, 12, 14 agosto 1952, *Pasport o závodech s větší výrobní plochou než 2.000 m2 a o všech závodech, kde za okupace byla zbrojní výroba, tajné* [Relazione su tutte le imprese con area di produzione superiore a 2000 m2 e su tutte le imprese produttrici di armi durante l'occupazione, segreto].

[100] *Ibidem.*

[101] Aša, AZNP, 34, cit..

«Nella questione di materiali si è tenuto particolarmente a sottolineare che la T600 richiede, rispetto alla Š1200, una quantità notevolmente maggiore di metalli leggeri e di materiali in lega, che, secondo noi, devono essere utilizzati per altri compiti importanti per lo Stato. (...) In un mese si è constatato che la T600 non è ancora pronta dal punto di vista di costruzione per la produzione in serie».[102]

Le proteste della AZNP arrivarono fino al presidente Antonín Zápotocký. Il suo segretario inoltrò, infatti, alla direzione del ČZAL, in via di smantellamento, una lettera, ricevuta il 31 maggio 1951, di un "compagno", dipendente della AZNP.[103]

«Dopo essere stato a Kopřivnice, dove sono stato mandato per valutare le automobili Tatraplan, concordo con la critica della maggior parte degli operai miei compagni che non si dovrebbero produrre le automobili Tatraplan ma le Škoda 1200. La 1200 dovrebbe essere più o meno equivalente alla vecchia Tudor (Š1101-1102) per quel che riguarda il peso, il prezzo e anche il numero di ore di lavoro necessarie per la costruzione di un veicolo. Rispetto alla Tudor, la 1200 in compenso sarà migliorata, potrà essere inclusa nella categoria delle auto di media cilindrata senza fare aumentare i costi di produzione. Secondo i dati pubblicati relativi ai tempi di produzione, il tempo necessario per produrre una Tudor è di circa di 240 ore, per il Tatraplan sarebbe di 700 ore. Lo spazio per i passeggeri nella 1200 è uguale a quello del Tatraplan, c'è invece più spazio per i bagagli, ed è più conveniente del Tatraplan: il consumo della 1200 è di quasi due litri inferiore a quello della Tatra, la tenuta di strada è più o meno uguale ma la 1200 ha prestazioni migliori sul bagnato. Deriva dall'automobile Tudor, che è conosciuta in tutto il mondo, e la maggior parte dei pezzi di ricambio è uguale a quelli necessari per la Tudor. Anche per il riscaldamento, nella 1200, si è trovata una soluzione soddisfacente, nel Tatraplan non c'è ancora: in inverno, davanti, fa freddo (il motore è indietro e raffreddato a aria). Inoltre la 1200 è costruita per la produzione in serie della carrozzeria, al contrario il Tatraplan, da questo punto di vista, deve essere ancora perfezionato e richiede molto lavoro manuale da parte degli specialisti; anche gli stessi specialisti qualificati, esperti, dello stabilimento di Kopřivnice, sostengono che, per la produzione in serie ci sarà molto lavoro da fare. (...) Hadimrsek a Osmicek

[102] SÚA, ČZAL, 86, cit..
[103] SÚA, ČZAL, 86, [Lettera del portavoce di A. Zápotocký al direttore generale del ČZAL].

dicono che non è ancora una macchina adatta a percorrere cento mila chilometri. E' necessario anche confrontare i costi di Tudor e Tatraplan e le spese per ogni chilometro di esercizio: per quanto riguarda il Tatraplan, i suoi costi saranno decisamente più alti, considerato il tipo di ammortizzazione e il maggior consumo di combustibile. E' qui che devono parlare i clienti di oggi. Per il Tatraplan è necessario considerare il forte consumo di metalli leggeri, 68 chili per ogni vettura, mentre la 1200 permette di usare solo la ghisa grigia e alcuni stampi senza compromettere praticamente la qualità della automobile. Stando alla tecnica più attuale, il raffreddamento ad acqua durante l'esercizio non crea problemi né d'inverno né d'estate, al contrario, d'inverno, dopo l'introduzione dell'acqua calda, il motore è pronto per partire in tempo molto breve, questo lo hanno confermato durante una conferenza nel nostro stabilimento Hanzelka e Zikmund. Dicono di avere nella Tudor la concorrente più pericoloso per quanto riguarda altitudine, freddo e caldo. Al contrario, il motore raffreddato a aria è d'inverno sempre troppo freddo e questo spesso causa l' usura dei cilindri. Ci sarebbe altro da dire ma per ora è sufficiente.

Adesso due parole su come si immaginavano le cose alcuni del nostro stabilimento:

il nostro stabilimento avrebbe dovuto introdurre la produzione della 1200 con un programma ridotto, dal Natale dell'anno scorso. Il Tatraplan invece sarebbe stato avviato alla fine del primo semestre dell'anno successivo secondo il modo di produzione della Tatra: la produzione in linea delle auto raffreddate ad aria sarebbe stata inaugurata dopo la preparazione della nuova macchina che sarà sicuramente di 8 cilindri. E' ancora possibile intervenire e realizzare questo progetto, più conveniente dal punto di vista economico».[104]

Ai chiarimenti richiesti dal portavoce di Zápotocký, pochi giorni dopo, il 18 giugno 1951, rispondeva il direttore generale del ČZVV (ex ČZAL), garantendo che la situazione era completamente sotto controllo e che il compagno della AZNP, guidato dall'intenzione di supportare al meglio la posizione di AZNP Mladá Boleslav, aveva senza dubbio esagerato la portata delle proprie affermazioni. E comunque, aggiungeva:

[104] *Ibidem.*

«Tutta la questione della produzione o del Tatraplan o Š1200 o di entrambi i modelli in contemporanea è stata decisa dalla presidenza del consiglio economico nella riunione del 6 giugno di questo anno nel modo migliore e corrispondente alle richieste e alle opinioni non solo del SÚP e del ČZVV ma anche dei lavoratori della Tatra e della AZNP. Per eliminare la moltiplicazione dei documenti segreti non citerò precisamente la decisione del PHR tanto più che tu hai sicuramente la possibilità di consultare il verbale della cosiddetta riunione».[105]

Le peggiori previsioni si avverarono già durante il trasferimento della produzione da uno stabilimento all'altro.

Il 5 gennaio 1951 fu concluso a Kopřivnice in presenza dei rappresentanti di entrambe le imprese un contratto provvisorio che impegnava le parti ad accettare il trasferimento. Il contratto definitivo venne però redatto alcuni mesi dopo, il 23 agosto 1951.[106]

Nel frattempo, progressivamente, emergevano tutti i problemi che avrebbero indotto i dirigenti di Mladá Boleslav a chiedere la modifica dei piani di produzione: la Tatra non poteva consegnare la maggior parte degli strumenti necessari alla preparazione della produzione della T600 e delle macchine utensili all'AZNP perchè servivano alla produzione del T128 e lo stesso valeva per i materiali in lega d'acciaio necessari alle produzioni militari. Inoltre, la diversità del tipo di produzione tra gli impianti di Mladá Boleslav, continua anche se poco meccanizzata, e di Kopřivnice, a lotti e artigianale, rendeva necessario modificare la maggior parte dei processi produttivi a Mladá Boleslav e rendeva estremamente complesso produrre la T600 con le macchine disponibili a

---

[105] SÚA, CZAL, 86, 18 giugno 1951, [Lettera in risposta al portavoce di A. Zápotocký].

[106] Aša, AZNP, 10, 1 febbraio 1951, *Smlouva o předání a převzetí výroby Tatra 600* [Contratto della consegna e di rilevamento della produzione della Tatra 600]; AZNP, 10, 1954, *Převedení výroby Tatraplanů do AZNP* [Consegna della produzione delle Tatraplan alla AZNP]; AZNP, 10, 1954, *Historie výroby os. vozů 1101-1102* [Storia della produzione dei veicoli 1101-1102]; AZNP, 10, Altre informazioni che lasciano sorpresi nel carteggio del novembre- dicembre 1951 tra ing. Josef Gryc e Václav Matouš e Ing. Jiří Hanzelka e Miroslav Zikmund del 27-11-1951 8-12-1951, 29-12-1951. Gli ultimi, progettisti della Tatra, dichiaravano di non capire cosa fosse successo con la S1200 e sembravano aspettarsi una risposta da Mladá Boleslav. Si augurano, contrariamente ai suggerimenti dei sovietici, che venga portata a termine la costruzione della Tatra 8 cilindri: «Se si utilizzasse la carrozzeria prototipo che Kopřivnice ha mandato a Montecarlo e che ha partecipato a Interlaken, marrone e beige e due porte, potrebbe diventare un'automobile che sarà perfetta anche tra 10 anni e il mondo potrebbe guardarla meravigliato e questo vale anche per la 1200 di Mladá Boleslav: entrambi i modelli, un po' più abbelliti nelle finiture, mostrerebbero al mondo cosa sappiamo fare in Cecoslovacchia. Motorizzazione Avanti!». Aša, AZNP, 5, *Změny výrobních programů*, 1954 [Cambiamento nei programmi produttivi].

Mladá Boleslav. Non bastava adattare e aggiustare gli utensili ma era necessario fabbricarne di nuovi. Tuttavia, l'utensileria della Škoda era stata completamente destinata alle necessità della produzione del T128 e del programma militare L (Avia Čakovice). Si trattava di una via senza uscita. Ben presto la drammatica situazione dei materiali (metalli leggeri specialmente di silumin classe 320, acciai in lega) e la necessità di sfruttare almeno parzialmente la capacità produttiva degli impianti, che iniziavano a fermarsi, imposero un ulteriore cambiamento dei programmi produttivi con la sostituzione della produzione della T600 con la Š1200, che rimase l'unico modello di automobile prodotto in Cecoslovacchia fino al 1954 e, con poche modifiche, al 1962.

I motivi del trasferimento del Tatraplan rimangono oscuri: il documento citato è l'unico, nell'archivio Škoda e nel fondo ČZAL, a permettere la ricostruzione delle vicende produttive di Mladá Boleslav tra 1951 e 1953 ma è datato 1954. Anche se il suo contenuto trova una parziale conferma nei verbali, mensili, delle riunioni dei direttori degli stabilimenti di AZNP, soprattutto per quel che riguarda le difficoltà materiali che causarono il blocco della produzione, crea problemi di interpretazione, poiché proprio nell'agosto del 1954 si aprì il processo contro i responsabili della pianificazione cecoslovacca, accusati e spesso condannati per sabotaggio e alto tradimento. I nomi di Josef Goldman e di Ludvík Frejka compaiono nel documento tra i nomi di coloro che non sostennero le rivendicazioni dell'AZNP, causando indirettamente il fallimento nell'espletamento dei piani.

Il documento, non firmato, alterna la volontà di difendere la AZNP dall'accusa di «patriottismo locale» e di mancato rispetto degli obiettivi al tentativo, non troppo convinto, di addossare le responsabilità alle «alte sfere» e in particolare a coloro che sembravano ormai condannati.

Il clima di paura e la necessità di attribuire le responsabilità ai livelli più alti delle gerarchie burocratiche erano altre caratteristiche descritte nel modello di *political economy of communism.*

III CAPITOLO

LA ŠKODA E IL «MODELLO SOVIETICO DI DIREZIONE D'IMPRESA» (1951-1954)

3.1 Introduzione.

Le trasformazioni istituzionali e l'intervento dei consulenti sovietici portarono l'economia cecoslovacca ad assumere i tratti di un'economia semi-militare. Le caratteristiche della produzione di guerra non spingevano verso l'applicazione di macchinari moderni e attrezzature innovative. Si cercava di utilizzare a pieno le potenzialità esistenti e una nuova attenzione veniva dedicata ai metodi per innalzare la produttività del lavoro.

Dal punto di vista della politica economica, il settore automobilistico cecoslovacco, nel periodo 1949-1953, era stato fortemente penalizzato e si era arrivati vicini alla liquidazione della produzione automobilistica. Tuttavia, mentre l'allocazione delle risorse rivelava la poca considerazione in cui il settore era tenuto dalle autorità, nulla impediva che fosse portato avanti, in nome della razionalizzazione organizzativa e dell'aumento della produttività del lavoro, un violento attacco all'autonomia e alle modalità di lavoro operaio all'interno dell'impianto di Mladá Boleslav.

Un simile intervento razionalizzatore, che vide l'acme negli anni della riforma monetaria (maggio 1953) e della definizione di provvedimenti penali contro assenteismo e turn over (giugno-luglio 1953), non era evidentemente funzionale né alle esigenze del mercato né a quelle dell'introduzione di nuove tecnologie, ma era probabilmente funzionale alle esigenze di controllo della nuova leadership e alla politica di «sovietizzazione» degli Stati Satelliti della Russia sovietica.[1]

L'introduzione nelle principali fabbriche cecoslovacche del «modello sovietico di management»[2], in questi anni non molto dissimile da una mera «militarizzazione» della

---

[1] Una completa e chiara descrizione del *«sistema realizzato di fatto nei paesi comunisti nell'orbita sovietica»* e degli *«stravolgimenti sostanziali del sistema sociale complessivo rispetto alle originarie concezioni del socialismo»* si trova in O. Šik, *Quale comunismo?*, Bari, Laterza, 1977. Cfr. anche J. A. Schumpeter, *Capitalismo, socialismo e democrazia*, Milano, Etas, 2001, a pp. 409-410.

[2] Alec Nove fa notare come il termine «controllo», riferito alla osdl della Russia Rivoluzionaria, significasse non «presa di controllo da parte dei lavoratori» ma controllo ispettivo, il che denotava un'interpretazione dello stesso simile a quello proprio della teoria della direzione aziendale. L'opinione è riportata in A. Martelli, *Teorie e ideologie del management. Profilo storico delle dottrine manageriali (1770-1970)*, Milano, Etas, 1979, pp. 121-140. V. anche A. Anfossi, op. cit., pp. 44-45 sulle traduzioni italiane del termine *scientific management*; secondo questo Autore, il termine *management* può essere

manodopera, può forse essere considerato un passo verso l'affermazione del controllo gerarchico del partito sul mondo della produzione.

Tuttavia, un simile tentativo, d'ispirazione totalitaria, incontrò opposizioni e resistenze di varia natura in Cecoslovacchia e fu, almeno in parte, interrotto dopo la morte di Stalin e gli scioperi tedeschi e polacchi del 1953-54.[3]

Se con ogni probabilità furono gli eventi di natura politica, soprattutto internazionale, a condizionare il nuovo corso cecoslovacco, caratterizzato da una maggiore attenzione per il tenore di vita della popolazione e, a livello di politica industriale, da un nuovo impulso verso la meccanizzazione dei processi produttivi, tuttavia la miope applicazione del modello sovietico di gestione economica aveva reso piuttosto tesi i rapporti del partito con la classe di cui si considerava portavoce, e gli scioperi del 1953 negli impianti strategici di Plzeň (Škodovy Závody) e Praga (ČKD), dov'era concentrata la manodopera più qualificata del paese, ne furono un segno inequivocabile.[4]

Per quanto non siano registrati scioperi eclatanti a Mladá Boleslav, l'AZNP, in quanto principale impresa automobilistica del paese, può ugualmente rivelarsi un buon osservatorio da cui analizzare l'incontro del modello sovietico di direzione del lavoro con la realtà produttiva cecoslovacca e sottolineare l'estraneità del primo rispetto alla

---

tradotto sia con il verbo «gestire» sia con quello «dirigere», laddove quest'ultimo ha in sé l'accezione del comando e implicherebbe l'esclusione dei livelli inferiori della gerarchia aziendale. Di qui, poiché originariamente e concretamente del *management* anglosassone facevano parte anche questi ultimi, la tendenza a tradurlo in italiano come «Organizzazione Scientifica del Lavoro», locuzione più ampia e generica, che da luogo, però, a un equivoco: di fatto, l'oggetto della teoria «classica» dello *scientific management* - fa notare Anfossi - sono gli organi direttivi delle imprese, e non l'impresa come organizzazione. In ceco questo equivoco non sussiste: si parla di *vědecké řízení* e non di *organizace práce*, espressione comunque utilizzata nella lingua ceca e che dà nome alla maggiore rivista cecoslovacca sul tema, nata negli anni Trenta. Il termine *řízení* si ritrova nella locuzione *sovětské řízení*, che sta ad indicare tutte le modifiche in atto all'AZNP nel periodo 1952-1953, mai indicate come *organizace* termine con cui però si indica l'organizzazione della Škoda nel periodo precedente. A questo proposito si usa anche il vocabolo «Taylorismo» dal nome del suo ideatore, senza distinguere, però, dal punto di vista delle tecniche, quanto risalga a Taylor stesso e quanto ai suoi collaboratori, talvolta anche dissidenti. Sul punto: G. Bonazzi, op. cit., spec. p. 29 e D. Nelson, *Taylor e la rivoluzione manageriale*, cit..

[3] K. Kaplan, *La crisi cecoslovacca*, Annali della Fondazione Feltrinelli, Milano, Feltrinelli, 1982, pp. 267-326; M. Kramer, *The Early Post-Stalin Succession Struggle and Upheavals in East Central Europe. Internal –External Linkages in Soviet Policy Making (Part 1)*, in «Journal of Cold War Studies», vol. 1, n.1, winter 1999, pp.3-55.

[4] J. Valenta, *Czechoslovakia a «prolètariat embourgeoisé»* in J.Triska, C. Gati (a cura di), *Blue-Collar Workers in Eastern Europe*, London, George Allen, 1981, p. 213 ma, soprattutto, O. Ulč, *Plzeň: the Unknown Revolt*, in «Problems of Communism», vol.14, n.3, May-June 1965, pp. 46-49. La ricostruzione di Valenta si fonda su interviste del 1962-63 e sulla esperienza di lavoro in Škoda-Plzeň dell'autore; il saggio di Ulč ma l'articolo su *Problems of Communism* è l'unica fonte diretta su questi problemi.

riflessione sull'organizzazione del lavoro elaborata sia dalla componente tecnica e manageriale che dal movimento operaio boemo.

Non solo la storia del settore automobilistico cecoslovacco, sviluppatosi per «selezione naturale» in un'economia di mercato, era profondamente diversa da quella dell'analogo settore sovietico, nato e cresciuto su iniziativa dello stato in un'economia pianificata; ma anche la storia della diffusione di pratiche e principi organizzativi, riconducibili allo *scientific management*, se era partita, nel primo dopoguerra, dalla discussione della comune matrice, si era declinata, negli anni Venti e Trenta, in modi del tutto diversi.

Sul piano teorico, negli anni tra le due guerre in Cecoslovacchia, l'attività dell'Accademia del Lavoro Masaryk (Map), com'è stato in precedenza sottolineato, aveva fatto sì che l'organizzazione scientifica del lavoro diventasse oggetto di dibattito tra le élites tecniche e imprenditoriali boeme. Negli anni Trenta, quel dibattito si era concretizzato in un progetto di razionalizzazione con forti valenze tecnocratiche, il laboretismo. La Map si era discostata da un'interpretazione letterale del taylorismo per valorizzare le teorie del «fattore umano»; aveva tradotto Gilbreth, Emerson e, in seguito, Mayo.[5] Paradossalmente, mentre le tecniche riconducibili allo *scientific management* in Europa si affermavano sotto regimi politici autoritari, la Germania nazista e l'Italia fascista, in cui il «conflitto» era negato dal contesto politico e l'organizzazione era funzionale all'affermazione dell'«autorità» in fabbrica, la Map esprimeva posizioni molto vicine a quelle, un tempo, proprie della socialdemocrazia tedesca o della «scuola delle relazioni umane».[6] Il taylorismo, in una versione del tutto autoritaria, fu applicato, però, per la prima volta, nelle officine meccaniche cecoslovacche sotto l'occupazione tedesca insieme alla militarizzazione delle fabbriche. La produttività aumentò ma quelle tecniche, alla fine del conflitto, furono ritenute «intollerabili» Inoltre, ancor più della nazionalizzazione, furono l'impegno volontario dei lavoratori nella ricostruzione, motivato dall'entusiasmo della ritrovata libertà

[5] O. Smrček, *A Czechoslovak Analogy of Technocracy*, cit.; J. Janko, E. Těšínská, op. cit.; D. Nelson, op. cit., pp. 153- 165, ma anche A. Anfossi, op. cit., pp. 108-181.

[6] Y.Cohen, *Les Chefs, une question pour l'histoire du XXe siècle*, in «Cités», n. VI, 2000, p. 4; M. Nolan, op. cit., p. 180; D. Bigazzi, *Modelli e pratiche organizzative*, op. cit., pp. 897-962. Per quel che riguarda il «rapporto tra carattere profondamente democratico della cultura politica cecoslovacca e lo stalinismo cecoslovacco», in relazione al trauma di Monaco, cfr. J. Rupnik, *The roots of Czech Stalinism*, cit., pp. 302-320 e, soprattutto, per l'anteguerra Id., *Histoire du Parti Communiste Tchechoslovaque*, cit.; A. Laudiero, *Peculiarità della cultura politica ceca*, in Id., op. cit., pp. 183-210.

nazionale, la scarsità di manodopera e il ruolo dei consigli di fabbrica nel gestire il caos postbellico, a risultare determinanti, nel secondo dopoguerra, nel porre le basi per il consolidamento nelle officine di una prassi di lavoro pre-taylorista.[7]

In un simile contesto, aveva avuto luogo l'infatuazione «fordista» e il progetto di Alexander Taub per la ricostruzione del settore automobilistico. Le visite in America avevano rafforzato tecnici e quadri intermedi nella convinzione che tecnologia e produttività americana fossero politicamente neutrali e del tutto compatibili con la «via cecoslovacca al socialismo» contenuta nel Patto di Košice.

Per quel che riguardava l'organizzazione, si guardava all'opera del «Ford cecoslovacco», Tomáš Bat'a, ferma restando la necessità di tutelare l'integrità del mestiere e della professionalità operaia.[8]

La razionalizzazione era dunque una questione complessa, lungamente dibattuta sotto diversi sistemi politici e che non poteva più, dopo gli orrori dell'occupazione,

---

[7] J. Bloomfield, *Passive Revolution. Politics and the Czechoslovak Working Class 1945-1948*, cit., pp. 91-105; D. Douglass, *Transitional Economic Systems. The Polish Czech Example*, Londra-New York, Routledge, 1953, pp. 176-290.

[8] Aša, AZNP/P, 12, serie di verbali relativi alla *Samospráva* [Progetto per l'amministrazione autonoma dei reparti] vedi in particolare quelli del giugno 1947; 21 dicembre 1947; 12 marzo 1947; 12 marzo 1948; Interessante a tal proposito quello del 19 giugno 1948 sull'introduzione del *System Bat'a*. Cfr. la relazione di Václav Tágl su Bat'a: «La visita si è svolta tra 25-27 giugno a Zlín. E' stata autorizzata e organizzata dal consiglio di fabbrica e dal direttore di fabbrica. Finalità: fare conoscere l'organizzazione della produzione. Per quel che è dato comprendere, tutto il sistema dell'organizzazione nelle imprese ex Bat'a parte dalla costrizione dei dipendenti a fornire una quantità di lavoro proporzionato al salario pagato. Questo richiede la presenza di professionisti competenti alla dirigenza, dotati di totale responsabilità nello svolgimento del compito loro affidato e l'utilizzo di tutte le loro forze e capacità. Ovviamente ordine e disciplina sono qui cosa del tutto naturale. La base del sistema è la pianificazione e il calcolo fatto dagli stessi responsabili. Il regime di spese al 100% fa si che ogni reparto effettui il piano coprendo autonomamente tutte le proprie necessità. Questo costringe i dipendenti a economizzare il materiale e le forze non produttive. La pianificazione giornaliera, la contabilità settimanale e la vendita del lavoro ad un altro reparto sono un grande vantaggio per l'inventario, per la trasparenza del bilancio settimanale e soprattutto consentono di non pagare i salari senza il lavoro eseguito. Per gli impiegati e i capi reparto è stabilito un fisso, per il lavoro straordinario fino a un certo numero di ore e solo dopo avere superato queste ore può aumentare il pagamento del premio per le ore straordinarie oltre il fisso. Nelle costruzioni il sistema della vendita del lavoro non ha funzionato e perciò la retribuzione viene fatta più o meno come da noi. Ma la pianificazione è stata introdotta. Nel complesso considero buono questo sistema. Secondo me non si devono applicare alla Škoda fattispecie di questo tipo: il fresatore deve pulire la macchina come un operaio non qualificato o quando l'operaio che lavora alla macchina non riceve nessun compenso per un ritardo non creato da lui. Penso che sarà necessario introdurre questo sistema anche a Mladá Boleslav semplicemente ordinandolo, senza alcuna discussione e dibattito. Chi non ha paura del lavoro e vuole lavorare davvero non teme questo sistema. Credo che così si risolverà automaticamente il problema della riduzione degli impiegati e il problema dei cronometristi. Tornerà l'autorità dei dirigenti e la fabbrica riprenderà a prosperare. Penso che la fiducia nella coscienza dei dipendenti, e nell'educazione volontaria sia condannata al fallimento. Quando vediamo i risultati economici di Bat'a (sia nella costruzione delle fabbriche, delle abitazioni dei dipendenti, delle attività culturali, nell'istituto di ricerca, e nel teatro e la cultura) o la gente che sta bene dobbiamo ammettere che i vantaggi di questo sistema superano la sua supposta "apparente" costrizione a un lavoro degradante. La migliore pubblicità al sistema sarebbero le gite di massa».

essere ricondotta a una questione meramente disciplinare. L'ammirazione di manodopera e quadri tecnici per i successi sovietici conviveva con l'esigenza di modernizzazione e con l'orgoglio per «il marchio di fabbrica».[9] D'altra parte, nonostante la subordinazione dei consigli di fabbrica ai sindacati, trasformati in «cinghie di trasmissione tra le masse e il Partito» e i processi contro i sabotatori negli anni 1952-1953, non era stata possibile, in Cecoslovacchia, la «scientifica» eliminazione e cancellazione del passato pre rivoluzionario da parte del potere totalitario, com'era accaduto in Unione Sovietica.[10]

Tra il 1950 e il 1953, tuttavia, le parole d'ordine delle campagne per l'efficienza e la produttività della fabbrica socialista furono proprio disciplina, cottimo, emulazione socialista, componenti essenziali della versione sovietica dell'organizzazione scientifica del lavoro, che all'inizio degli anni Trenta si era allontanata dalla mediazione della tradizione organizzativa europea, per assumere forme idonee ad un'economia in costante mobilitazione.

3.2 Il taylorismo e l'elemento sovietico.[11]

Judith Merkle sottolinea come l'inizio della storia del taylorismo sovietico sia da ricondurre al tentativo stesso di stabilire uno stato rivoluzionario proletario secondo le modalità marxiste. Il proletariato avrebbe dovuto usare la macchina dello stato per stabilire un modello interamente razionale di distribuzione ugualitaria della produzione industriale. Il problema fu che la rivoluzione scoppiò nel paese dove non esistevano le premesse industriali per la ridistribuzione socialista. Anche il fallimento della rivoluzione nel resto dell'Europa e il «socialismo in un solo paese» non facevano parte delle previsioni di Marx. Il problema dell'edificazione del socialismo venne quindi complicandosi. La ricerca di soluzioni tecniche e organizzative portò i bolscevichi a fare ricorso a un sistema pensato come «philosophy of private business»: il sistema taylorista.[12]

---

[9] Aša, AZNP, 32, Campagna per l'«Onore del marchio di fabbrica».
[10] J.Bloomfield, op. cit.; J. Valenta, op. cit., p 213. Per le relazioni tra PCC e classe operaia, consigli di fabbrica, Rupnik, op. cit., pp. 310-311.
[11] Schumpeter, op. cit., pp. 368-373.
[12] J. Merkle, op. cit., p. 103; A. Anfossi, op. cit., pp. 43-44.

Era stato lo stesso Lenin a legittimare in diversi suoi scritti il taylorismo, già noto nella Russia prerivoluzionaria ma poco applicato.[13] Negli anni precedenti la rivoluzione il leader bolscevico era rimasto colpito dall'efficienza dei metodi tayloristi e dalla loro scientificità.[14] Lenin era convinto che nel modo di produzione capitalista, in cui il borghese si appropria del surplus prodotto dall'intensificazione del lavoro operaio, il taylorismo fosse uno strumento di sfruttamento, ma che ciò non valesse per il modo socialista di produzione, in cui il conflitto di classe era superato. Infatti, anche se il sistema Taylor aveva in sé «la crudeltà raffinata dello sfruttamento borghese», era però allo stesso tempo espressione di «una serie di ricchissime conquiste scientifiche per quanto riguarda l'analisi dei movimenti meccanici durante il lavoro, l'eliminazione dei movimenti superflui e maldestri, l'elaborazione dei metodi di lavoro più razionali, l'introduzione dei migliori sistemi di inventario e controllo» L'utilizzo di questi metodi, secondo Lenin, sarebbe stato fondamentale nella fase di passaggio dal capitalismo al socialismo.[15] Dall'aumento della produttività del lavoro, ottenuta per loro tramite, sarebbe nata la superiore organizzazione sociale propria del socialismo.

Il rapporto tra l'utilizzo del sistema Taylor e la transizione, fase che preludeva all'estinzione dello stato, obiettivo finale teorizzato in «Stato e Rivoluzione», venne da Lenin ribadito in più scritti.[16] La creazione di un «regime sociale superiore al capitalismo» era, infatti, compito ancora più lungo e difficile della presa del potere. Si trattava, da un lato, di garantire all'industria sovietica la tecnica più moderna e le basi materiali e, dall'altro, di promuovere lo sviluppo educativo e culturale delle masse.[17]

---

[13] Ampissima la letteratura sull'argomento, a cui, in questa sede, si accenna solamente. Cfr. V.I. Lenin, *Opere Scelte*, cit.; in particolare: V.I. Lenin *Stato e rivoluzione. La dottrina marxista dello Stato e i compiti del proletariato nella rivoluzione*, I ed. agosto 1917 e II ed. dicembre 1918, alle pp. 268-359 dell'antologia; *I compiti immediati del potere sovietico, ibidem*, pp. 412-443; *Che cosa è il potere sovietico*, Discorso pronunciato nel Marzo, 1919, *ibidem*, pp. 489-490; *La Grande Iniziativa. L'eroismo degli operai nelle retrovie. A proposito dei «sabati comunisti»*, luglio 1919, *ibidem*, pp. 491-510; *Economia e politica nell'epoca della dittatura del proletariato*, pubblicato sulla *Pravda* del novembre 1919, *ibidem*, pp. 511-519.

[14] Lenin, *I compiti immediati*, cit., p. 427.

[15] «La possibilità di realizzare il socialismo sarà determinata appunto dai successi che sapremo conseguire nel combinare il potere sovietico e l'organizzazione amministrativa sovietica con i più recenti successi del capitalismo», Id., *Ibidem*, p. 428; C. Maier, *Between Taylorism and Technocracy*, cit., p.51.

[16] V. I. Lenin, *Stato e Rivoluzione*, p.303, p.309, p.332.

[17] «In ogni rivoluzione socialista, dopo che è stato risolto il compito della conquista del potere da parte del proletariato e nella misura in cui si risolve nelle grandi linee il compito di espropriare gli espropriatori e di schiacciarne la resistenza si pone necessariamente in primo piano il problema di creare un regime sociale superiore al capitalismo, e, precisamente, aumentare la produttività del lavoro, e in relazione con questo creare una superiore organizzazione del lavoro. (...) E qui diventa subito evidente, che, se ci si può impadronire in pochi giorni di un potere centrale statale , se in poche settimane si può schiacciare la

Per quanto quest'ultimo procedesse con «slancio» e «spirito d'iniziativa» da parte degli «strati inferiori» del popolo, Lenin era ugualmente consapevole del fatto che «mentre si opera per aumentare la produttività del lavoro bisogna al tempo stesso tener conto delle particolarità del periodo di transizione dal capitalismo al socialismo, le quali da un lato esigono che siano gettate le basi dell'organizzazione socialista dell'emulazione, e dall'altro richiedono l'uso della costrizione, sì che la parola d'ordine della dittatura del proletariato non sia oscurata in pratica dalla inconsistenza del potere proletario».[18]

Da questo punto di vista, in parte frutto della riflessione sull'economia di guerra tedesca, vi è negli scritti di Lenin una forte enfasi sulla necessità di repressione e disciplina.[19]

Nella pratica, l'organizzazione scientifica del lavoro, NOT (naučnaja organizacija truda) divenne velocemente strumento al servizio del «Comunismo di Guerra» (1918-1921), periodo in cui, parafrasando Moshe Lewin, si consumò la «rovina della classe operaia sovietica». All'indomani della rivoluzione, i bolscevichi si trovarono di fronte al problema di istituzionalizzare il potere che avevano appena conquistato e di garantire la «sopravvivenza nazionale» nel caos della guerra civile. Per supportare lo sforzo bellico era necessario risolvere le «impellenti necessità produttive» riorganizzando l'apparato industriale e l'agricoltura, e il taylorismo sembrava offrire soluzioni idonee.[20] Non sfuggiva, accanto ai vantaggi economici, il suo costituire un potente strumento per ristabilire dall'alto quella disciplina e quel controllo all'interno delle fabbriche, senza i quali il potere sarebbe stato inconsistente.

---

resistenza armata (e il sabotaggio) degli sfruttatori, persino nei diversi angoli di un grande paese, una soluzione durevole del problema di elevare la produttività del lavoro richiede in ogni caso (e soprattutto dopo una guerra straordinariamente dolorosa e devastatrice) parecchi anni. La lunga durata di questo lavoro va qui attribuita a circostanze obiettive»: Lenin, *I compiti immediati*, cit., p. 427.

[18] *Ibidem*, p. 429.

[19] «Organizziamo la grande industria partendo da ciò che il capitalismo ha già creato; organizziamola noi stessi, noi operai, forti della nostra esperienza operaia, imponendo una rigorosa disciplina, una disciplina di ferro, mantenuta per mezzo del potere statale dei lavoratori armati» di qui sarebbe venuta la graduale estinzione di ogni burocrazia e la costituzione di un ordine «in cui le funzioni, sempre più semplificate, di sorveglianza e contabilità saranno adempiute a turno, da tutti, diverranno poi un'abitudine e finalmente scompariranno in quanto funzioni speciali di una speciale categoria di persone stessi»: Id., *Stato e rivoluzione*, p. 304. Di diversa opinione M. Weber, *Sul Socialismo reale*, Firenze, Savelli, 1979, pp. 28-39, che sottolinea il rapporto tra economia di guerra e socialismo.

[20] N. Werth, *Storia dell'Unione Sovietica. Dall'impero russo alla Comunità degli stati indipendenti.1900-1991*, Bologna, Il Mulino, 1994, pp. 147-198; per il dibattito politico, cfr.: S. Fitzpatrick, *The Russian Rivolution*, Oxford, Oxford University Press, 1994, p.81; E.H.Carr, *La rivoluzione russa. Da Lenin a Stalin. (1917-1929)*, Torino, Einaudi, 1980, pp. 24-34, in particolare sul problema del rapporto tra Soviet dei delegati operai e sindacati; Cfr. A. Graziosi, *Stato e Industria in Unione Sovietica (1917-1953)*, Napoli, Edizioni Scientifiche Italiane, 1994.

Emblematica in tal senso fu l'opera di Trotsky, commissario del popolo per gli affari militari e reduce dal successo per la riorganizzazione dell'Armata Rossa, che ritenne di potere utilizzare la sua precedente esperienza come modello per la riorganizzazione dell'apparato industriale della Russia post-rivoluzionaria. Fu così che, perdendo la distinzione, chiara a Lenin, tra uso della forza e uso della tecnica per implementare l'efficienza organizzativa, promosse e parzialmente realizzò un programma di militarizzazione del lavoro che passava per l'imposizione di una disciplina militare alle relazioni industriali e per la totale subordinazione dei sindacati all'autorità manageriale.[21]

La rivolta di Kronstad, nel marzo 1921 e la Nuova politica economica (NEP) non fermarono la diffusione del taylorismo nella Russia Sovietica. Al contrario, a metà degli anni Venti l'URSS era diventata uno dei Paesi in cui lo *scientific management* era più dibattuto.[22] Il taylorismo, nelle interpretazioni prevalenti, conservava la duplice valenza già presente nel pensiero di Lenin: da un lato, strumento scientifico per aumentare la produttività del lavoro e migliorare le condizioni di vita dei lavoratori, dall'altro, mezzo per disciplinare le masse in attesa che si autodisciplinassero.

I centri di studio sulla Not si moltiplicavano e con essi le occasioni di dibattito, e «specialisti borghesi», russi e non, erano richiamati nelle fabbriche per portare avanti la razionalizzazione, talvolta in conflitto con la componente operaia. Tecniche riconducibili al taylorismo si introducevano persino nell'apparato di pianificazione e il primo piano quinquennale veniva progettato utilizzando i grafici di Gantt.[23]

Continuava nel frattempo la riflessione sulle forme che l'organizzazione del lavoro avrebbe potuto assumere per dare origine a una vera società socialista che avesse come priorità il benessere operaio. Si studiavano i «*time and motion studies*», destinati non tanto alla velocizzazione dei movimenti quanto alla diminuzione della fatica che questi comportavano, ci si interrogava su come effettivamente migliorare l'educazione, promuovendo la creazione di scuole operaie.[24]

---

[21] M. Beissinger, op. cit., p. 32.

[22] A. Salsano, *Ingegneri e politici. Dalla razionalizzazione alla «rivoluzione manageriale»*, cit., pp. 95-106.

[23] Su H. Gantt e A. Gastev cfr. rispettivamente M. Beissinger, op. cit., p. 71; 161 e pp. 25-27. Secondo Judith Merkle, era in atto un vero e proprio tentativo di fare passare a livello ideologico l'equazione tra «*scientific management*» e «*scientific marxism*»; Cfr. J. Merkle, op. cit., p.123.

[24] Nel gennaio 1921 si era tenuto il primo congresso sovietico sulla NOT e queste posizioni erano state sostenute da Ossip Hermanski. Nel 1922 era nato l'«Istituto Centrale del Lavoro» di Mosca e questi

Anche in URSS, da parte di alcuni ingegneri emergeva una forma di *humanitarian engineering* che si proponeva di rendere inutile il taylorismo: si puntava sull'aumento delle conoscenze dell'operaio così da eliminare il taylorismo originale, pensato per un operaio dequalificato. Gli operai istruiti avrebbero padroneggiato il loro lavoro, non ne sarebbero stati schiavi e avrebbero lavorato con maggiore impegno.[25]

Simili ideali, sostenuti da tecnici che credevano nello sviluppo economico socialista e nelle prospettive dell'industrializzazione socialista, portata avanti, però, secondo principi razionali e pianificazione di lungo periodo, assunsero, anche per i legami con Bucharin, le forme di un progetto tecnocratico che in quanto tale entrava in conflitto con il potere.[26]

Lo scontro con Stalin ebbe luogo in concomitanza con il lancio del primo piano quinquennale, (1929-1933) che inaugurava la politica del «industrializzazione forzata» e del «socialismo in un solo paese» e la serie di «guerre sociali» che sconvolsero la Russia negli anni Trenta.[27]

La prima di esse (1928-1931), contro il movimento razionalizzatore e gli «specialisti borghesi», portò all'eliminazione e neutralizzazione di gran parte dei vecchi dirigenti e specialisti economici non comunisti o comunque scettici sulle modalità

---

progetti erano stati seguiti dal Commissariato del Popolo e dal Komsomol, su cui Martelli, op. cit., p.129. Posizioni fortemente contrarie all'applicazione del sistema Taylor erano state sostenute nei primi anni Venti dai menscevichi, presenti nelle organizzazioni sindacali, che lo rifiutavano in nome delle passate lotte, e dai bolscevichi di sinistra, tra i quali Bogdanov.

[25] L. Graham, *The ghost of executed engineer. Technology and the fall of the Soviet Unioni*, Cambridge, Harvard University Press, 1993, p 39; cfr. anche K.E. Bailes, *Technology and Society under Lenin and Stalin. Origins of the Soviet Technical Intelligheutsia 1917-1941*, Princeton, Princeton University Press, 1978, p. 55; N. Lampert, *The Technical Intelligheutsia and the Soviet State. A Study on Soviet Managers and Technicians 1928-1935*, London, Macmillan, 1979. Solo il 2% degli ingegneri sovietici nel 1927 era del resto membro del partito.

[26] E. Carr, op. cit., pp. 186-197. Nel 1929 furono condannate le «Note di un economista» di Bucharin, sostenitore del «passo di lumaca» nel piano quinquennale. Trotsky venne espulso dall'Unione Sovietica e si rifugiò a Istanbul.

[27] Carr, op. cit., p. 159; Fizpatrick, op. cit., p. 120; Lewin, op. cit., p 272. Il periodo in questione, che pone enormi problemi storiografici e politici relativi alla «continuità» tra la Russia di Lenin e quella di Stalin, e la «fine» della rivoluzione, fu anche chiamato periodo del «socialismo dall'alto». In particolare, Carr riprende la questione della Rivoluzione russa come un ibrido perchè la Russia non presentava le precondizioni per la Rivoluzione Marxista e la Rivoluzione doveva necessariamente diventare rivoluzione dall'alto. Di qui l'idea, prettamente staliniana, che il socialismo dovesse essere imposto dall'alto e a forza. Fizpatrick preferisce enfatizzare le caratteristiche «militari» del *socialism from above* e di mobilitazione, come d'altra parte Lewin. Beissinger, invece, dà alla questione un'interpretazione più ampia, perchè la inserisce nel processo di burocratizzazione del sistema socialista e non la pone in correlazione univoca con la personalità di Stalin e la lotta per la conquista del potere. Merkle e, soprattutto, Graham optano per la seconda ipotesi, senza insistere sul problema del legame tra burocrazia e osdl. Anche Kornai ne tratta in Id., op. cit., p.28, partendo dalla premessa che: «The historical fact is that no socialist system has ever been installed in power by internal forces in any developed capitalist country».

dell'industrializzazione forzata e alla loro sostituzione con una nuova intellighenzia tecnica. Questa era in parte costituita da giovani iperspecializzati con una formazione limitata all'ingegneria nei suoi aspetti più tecnici e al marxismo-leninismo più ortodosso, che non rappresentavano un'alternativa al potere dei direttori delle aziende.[28]

Da questo punto di vista, nel 1929 si chiuse il dibattito sorto ai tempi del comunismo di guerra tra l'ipotesi di una direzione di azienda collegiale, connessa con il controllo operaio, e il principio secondo il quale all'interno dell'impresa il potere dovesse essere affidato a un unico dirigente. Si optò per un modello di direzione autoritaria in cui il direttore diventava un capo autocratico. Dal 1935 venne abolita anche la contrattazione collettiva.[29]

L'infatuazione bolscevica per la direzione scientifica del lavoro si era trasformata nelle tecniche staliniste: il taylorismo in URSS, non più imbrigliato dai meccanismi di controllo politici, aveva assunto forme terribili e grottesche che lo snaturarono.[30]

Nelle fabbriche e contro gli operai si svolse la «seconda guerra sociale»: il cottimo, abolito con la rivoluzione ma reintrodotto da Trotsky, divenne il metodo di retribuzione più diffuso; nel 1932 furono emanate misure draconiane contro l'assenteismo, l'alto tasso di turn over e le violazioni del regolamento interno, mentre l'emulazione socialista fu utilizzata come potentissimo strumento di propaganda e di consenso.[31]

L'esempio più evidente ne era lo stachanovismo, introdotto nel 1935, secondo Merkle, forma di taylorismo i cui eccessi erano «pushed on by slavic zeal in a national environment now freed, thanks to Stalin, from the counterpressures of organized labor».[32]

---

[28] Werth, op. cit., 274-275; Beissinger, op. cit., p. 120; Graham, op. cit., p. 73.
[29] Lewin, op. cit., p.39.
[30] Weber, *Sul socialismo reale,* cit..
[31] M. Lewin, op. cit., pp. 272-294.
[32] Il dibattito sulla natura dello Stachanovismo e la sua origine taylorista trascende dai fini di questa breve esposizione, finalizzata unicamente a mettere in luce l'utilizzo del taylorismo come strumento di controllo politico, e di disciplina del rapporto partito-classe operaia, così come la questione della burocratizzazione del sistema sovietico: si tratta del problema se l'industria sovietica possa essere considerata esempio di gestione burocratica in senso weberiano (Granick). Secondo Beissinger, lo stachanovismo non era affatto taylorismo perchè violava la scientificità della norma ed era in realtà parte dell'attacco di Stalin alla burocrazia fatta di specialisti del sapere. Per la Merkle - op. cit., p 128 - la continuità delle istituzioni create sotto il comunismo di guerra per la formazione del personale e per la diffusione dell'osdl sono segno della continuità tra taylorismo e stachanovismo così come lo sono il rapporto tra le tecniche di Stalin per la disciplina del lavoro e quelle di Trotsky nel 1920, che venivano chiaramente riportate al taylorismo. Tuttavia, c'era stata una pesante distorsione legata al contesto in cui quelle tecniche venivano utilizzate. Sui cambiamenti di officina, cfr.: L. H. Siegelbaum, *Master of the Shop Floor: Foremen and Soviet Industrialisation* in N. Lampert, G. Rittersporn (a cura di), *Stalinism. Its Nature and Aftermath,*

Fino a dopo la morte di Stalin, nel 1953, in Unione Sovietica non si riaprì alcuna discussione seria e su larga scala relativa alla direzione e all'organizzazione aziendale, mentre le purghe contro i «quadri», la «terza guerra sociale», continuarono fino alla II Guerra Mondiale.[33]

3.3 Stato dell'organizzazione del lavoro all'AZNP, Mladá Boleslav nel 1950.

I metodi di organizzazione del lavoro destinati a gestire la fase di «accumulazione primitiva» sovietica (1929-1937), nel 1949-1953 vennero a contatto con le officine automobilistiche cecoslovacche.

Com'è stato mostrato nel capitolo precedente, lo stato della produzione in AZNP, già critico all'inizio del piano quinquennale, si era aggravato negli anni successivi, in particolare dopo l'intervento dei consiglieri sovietici.

Il progetto dei pianificatori aveva contorni definiti: la pianificazione centrale per essere efficiente aveva bisogno di imprese nazionalizzate, capaci di produrre un unico bene in ampi volumi; era dunque iniziata la corsa verso la standardizzazione e la specializzazione della produzione, e verso l'integrazione verticale della produzione di componenti e l'integrazione orizzontale di prodotti finali in grandi imprese. Senza dubbio, se si volevano porre le premesse per la produzione di massa, obiettivo di lungo periodo condiviso sia dai pianificatori, sia dai responsabili della produzione, seppure su premesse completamente diverse, era necessario razionalizzare l'organizzazione del lavoro.

Se ostacoli provenivano ai pianificatori dalle difficoltà di coordinamento connesse al tentativo di subordinare ad un'unica direzione impianti un tempo indipendenti e dotati di autonomi processi decisionali, funzionali a specifici mercati, altrettanti problemi erano loro posti dalle condizioni materiali delle officine e dalle modalità di lavoro e gestione interne all'unità di produzione.

London, Mac Millan, 1992, pp. 127-156 e, sulle «pratiche», cfr. Y. Cohen, *Les chefs ecc.*, loc. cit; Lewin, op. cit., p. 288.

[33] Un'altra questione troppo ampia per essere affrontata in questa sede è se, in Unione Sovietica, il taylorismo divenne o meno il metodo dominante per organizzare il lavoro: anche in questo caso le interpretazioni sono contrastanti. Cfr. sul punto A. Accornero, *Il secolo del Lavoro*, cit., p 58; e soprattutto R. Di Leo, *Operai e fabbrica in URSS*, Milano, Feltrinelli, 1973, secondo la quale Stalin mostrò di avere la «capacità di creare un sistema di collusioni con lo strato operaio privilegiato ma anche con la manovalanza generica sottoposta ai maggiori sacrifici»; D. Granick, *Il dirigente Sovietico. Studio sull'uomo di organizzazione nell'industria russa*, Milano, Edizioni di Comunità, 1962.

Il cambiamento dei programmi produttivi e il Tatraplan, e certamente l'attività dei «sabotatori» Fabinger e Frejka, che si erano di fondo opposti alla realizzazione del «modello sovietico di gestione economica», invocando un suo adattamento alle condizioni cecoslovacche, non avevano giovato. Ma, accanto agli «errori propriamente manageriali», vi erano alcuni problemi già presenti nelle officine cecoslovacche, che le modalità di realizzazione del primo piano quinquennale e l'applicazione della versione sovietica del taylorismo non solo non risolsero ma aggravarono.

Dal punto di vista dell'organizzazione del lavoro, dal documento che i pianificatori cecoslovacchi consegnarono ai sovietici nel 1950 emergeva abbastanza chiaramente che se erano stati compiuti alcuni passi verso l'introduzione di metodi tayloristi, tuttavia, era ancora presente, in alcuni reparti di Mladá Boleslav, un modello di organizzazione del lavoro di matrice pre-taylorista- con alta domanda di lavoratori specializzati, scarsa meccanizzazione, carenza di quadri tecnici e abbondanza di lavoratori ausiliari, con un ampio ricorso a lavorazioni manuali e utilizzo del cottimo semplice.

La Škoda si trovava in un momento particolare, a metà strada tra il prevalere di un modello di controllo indiretto sulla produzione, assimilabile a quello della «delega», idoneo a gestire un tipo di produzione in piccola serie e, tendenzialmente, di qualità, a un modello di controllo diretto, quello dello *scientific management,* più adeguato alla produzione di massa di un'automobile popolare a prezzi ridotti. Era una situazione ibrida anche dal punto di vista tecnologico, interrotta nella sua evoluzione da una guerra che sembrava non finire mai. In un simile contesto, la razionalizzazione secondo il modello sovietico, da un lato consolidava vecchie prassi di lavoro, perchè in una situazione di scarsa meccanizzazione imponeva di realizzare obiettivi quantitativi raggiungibili solo tramite un impiego estensivo di forza lavoro e una sostanziale autogestione, informale, delle officine (non diversamente da quanto accaduto in Russia negli anni Trenta), dall'altro, incentivando la diffusione di sistemi di controllo e amministrazione, introduceva elementi di gerarchizzazione, burocratizzazione e razionalizzazione propri del secondo modello.

L'obiettivo di aumentare la produttività del lavoro era stato inserito, nel periodo del piano biennale, in un complesso progetto che univa aspetti organizzativi e interventi tecnologici e sembrava dover procedere gradualmente, in conformità con le specifiche caratteristiche del settore e del mercato automobilistico cecoslovacco. Il progetto di

Taub prevedeva infatti la meccanizzazione degli impianti che avrebbe comportato, a sua volta, la semplificazione delle mansioni e la diminuzione della percentuale del lavoro manuale in alcune fasi della produzione, quali, ad esempio, il trasporto, la lavorazione delle carrozzerie, le lavorazioni meccaniche. La meccanizzazione avrebbe anche permesso di risolvere il problema dell'eccessiva qualifica delle maestranze. Queste ultime infatti sarebbero state trasferite nella produzione di macchine utensili, e alla linea sarebbe stata impiegata la manodopera generica e dequalificata espulsa dalle campagne a seguito della riforma agraria prevista per il 1947.

Il mancato rinnovo delle apparecchiature produttive e la necessità di ridurre i costi di produzione e espletare gli obiettivi del piano quinquennale portarono alla scissione dei due momenti della razionalizzazione, immaginata da Alexander Taub e in corso nell'Europa Occidentale: l'introduzione di tecnologia moderna, macchine monouso e automatiche, e l'introduzione di un'organizzazione del lavoro tayloristica, basata cioè sulla parcellizzazione e sulla creazione di incentivi al lavoro individuale.[34]

3.4 Problemi di Manodopera

D'altra parte, il ricorso a una qualche forma di aumento di produttività del lavoro era reso necessario dalla grave carenza di manodopera che rappresentava il maggiore problema dell'industria cecoslovacca. Le origini della scarsità di maestranze, soprattutto specializzate, denunciata dal 1946 nella maggior parte delle relazioni tecniche e di produzione della Škoda, erano in parte da ricondursi alle trasformazioni demografiche del paese nell'immediato dopoguerra.[35] A ridurre la popolazione avevano contribuito le ingenti perdite belliche, le deportazioni delle ultime fasi dell'occupazione nazista, le espulsioni delle minoranze tedesche e ungheresi a seguito dei Decreti di Beneš e, infine, il trasferimento della manodopera qualificata dagli impianti originari a quelli considerati strategici.[36]

---

[34] C. Trigilia, *Sociologia economica*, Bologna, Mulino, 1998, p. 361.

[35] Aša, AZNP, 5, relazioni mensili della fabbrica di Mladá Boleslav per l'anno 1951; Aša, AZNP, 7, Verbali di conferenze mensili dei direttori di fabbrica, 1951-1952-1953 completi, comprendono anche gli impianti di Vrchlabí e Kvasiny, carrozzerie, in cui il problema della carenza di manodopera specializzata sembrerebbe più sentito.

[36] Sulla base degli accordi tra le potenze alleate alla Conferenza di Postdam nel luglio-agosto 1945 furono stilati, con il consenso di gran parte della classe politica del paese, i 13 decreti noti come Decreti di Beneš, Presidente della Repubblica dell'epoca, che sancivano la volontà cecoslovacca di creare un forte stato nazionale di carattere slavo e composto da cechi e slovacchi. La conseguenza fu che tre milioni di

Le statistiche sul personale dell'AZNP e la documentazione presente non permettono, però, di affermare chiaramente il rapporto tra le variazioni della struttura demografica e la scarsità di manodopera, documentata altresì non solo dalle fonti di fabbrica ma anche dalla letteratura ceca sul tema[37]: le cifre assolute sono rese inaffidabili dall'inclusione o meno dei dati provenienti dalle officine che vennero incorporate dall'AZNP nelle frequenti riorganizzazioni che seguirono le due fasi della nazionalizzazione.

Da un analisi, per quanto sommaria, dei dati disponibili si conferma un crollo della manodopera impiegata nella sola Mladá Boleslav tra il 1943 e il 1946. In corrispondenza della fase più acuta delle deportazioni naziste, della distruzione della fabbrica e della fine della guerra, la forza lavoro si era quasi dimezzata, passando da 9.258 dipendenti a 5.167. In seguito vi era stata una stabilizzazione del dato e una significativa, seppur lenta, crescita, particolarmente evidente dopo la metà degli anni Cinquanta, per l'esito della riforma agraria e la rinnovata importanza del settore automobilistico.

E' però lecito supporre che in un primo tempo, a colmare il vuoto fosse stata, in parte, la manodopera proveniente dalle piccole officine nazionalizzate o chiuse, in parte l'effetto delle redistribuzioni di popolazione e, infine, l'ingresso di manodopera femminile.[38] Questa crebbe dal 15% del 1947 al 16,5% del 1948 relativamente a tutto il personale impiegato alla AZNP, e nel 1950 rappresentava il 26% del personale presente nei reparti a Mladá Boleslav. Inoltre, l'impiego delle donne nelle officine, caldeggiato dalle autorità, era destinato a crescere ulteriormente, testimoniato dalla presenza, accanto al giornale di fabbrica *Ventil*, nel 1954, di un numero del settimanale *Vlasta*

---

tedeschi dei Sudeti furono espulsi o lasciarono la Cecoslovacchia, passando, secondo i dati di Krejčí, dal 22% della popolazione nel 1930 al 1% nel 1950 e vi fu un movimento di mezzo milione di ungheresi che dalla Slovacchia tornarono in Ungheria. Queste cifre sono significative se si considera che la popolazione cecoslovacca era di circa 15 milioni di abitanti nel 1937 e che li avrebbe raggiunti di nuovo solo nel 1980. A. Teichová, *The Czechoslovak Economy*, cit., pp. 94-98 e M. Myant, *The Czechoslovak economy*, cit., pp. 21-23; J. Krejci, *Social Change and Stratification in postwar Czechoslovakia*, London,1972, p. 8; S. Bottoni, *Politiche nazionali e conflitto etnico. Le minoranze ungheresi in Europa orientale (1944-1955)*, cit., p. 93.

[37] Kaplan, *La crisi cecoslovacca*, cit., p. 271.

[38] Le espulsioni dei lavoratori tedeschi che, secondo Myant, rappresentavano dal 30 al 40% della manodopera industriale furono concentrate in alcune zone della Cecoslovacchia, quelle di confine e del Nord Ovest. Al contrario, Bottoni riferisce di movimenti di lavoratori dalle campagne ungheresi verso Mladá Boleslav, elemento questo da considerare, anche se, come il precedente, privo di riscontri nella documentazione aziendale. Myant, op. cit., p. 23 e Bottoni, op. cit., p. 94.

interamente dedicato alle lavoratrici della Škoda.[39]Potrebbe essere fuorviante collegare, in modo univoco, l'ingresso di manodopera femminile con l'aumento di personale dequalificato, e quindi considerare il dato come segno di avvenuta razionalizzazione: le donne, infatti, a Mladá Boleslav erano destinate a essere impiegate in ogni tipo di mansione, da quelle normalmente destinate ai lavoratori ausiliari a quelle più specializzate: esse lavoravano, sulle macchine, con l'aiuto dei preparatori (seřizovači), e nelle lavorazioni manuali, da sole. Inoltre, il loro numero era in crescita sia nel reparto grandi presse, sia nelle «costruzioni», sia tra gli apprendisti. Era, invece, decisamente inferiore la presenza di personale femminile tra gli impiegati, ulteriore elemento di conferma del fatto che i problemi di personale riguardavano la produzione.

Se vi era un'oggettiva scarsità di manodopera, vi era anche un'organizzazione del lavoro che faceva dell'utilizzo intensivo della forza lavoro una condizione essenziale alla produzione stessa. L'ampia presenza di lavoratori ausiliari rivela il ricorso minimo a tecniche di razionalizzazione del lavoro in alcune fasi della lavorazione. Costoro erano impegnati in lavori manuali che non avevano rapporto diretto con la lavorazione dei prodotti: erano prevalentemente addetti ai trasporti nella fabbrica, alle funzioni di collaudo e di manutenzione. Infatti, le stime del 1950 rivelano che direttamente sul prodotto lavorava il 41% della manodopera.[40]

Molti dipendenti si occupavano dei trasporti; d'altra parte, la richiesta di carrelli elevatori a forcella, elettrici o a benzina o a slitta necessari alla movimentazione dei pezzi, e causa di una vera e propria «rivoluzione» nelle officine americane negli anni Venti, non era stata soddisfatta dai pianificatori nel 1949. Non solo non era stato possibile importare quei materiali per il loro costo elevato, ma non era stato neppure possibile produrli, sebbene i tecnici lo avessero richiesto.[41]

D'altra parte, la presenza di lavoratori ausiliari era un tratto caratteristico delle officine sovietiche dell'epoca che al contrario di Mladá Boleslav, potevano contare su

---

[39] Sulla questione della manodopera femminile A. Teichová riferisce che tra 1950 e 1972 sarebbero entrati nelle fabbriche cecoslovacche 1.602.000 operai, di questi 1.258.000 sarebbero state donne, pari al 78% dell'aumento di manodopera. Cfr S. Musso, *Operai di Mirafiori*, in C. Olmo, *Mirafiori*, cit., p. 374. È significativo infatti il confronto con il caso italiano: le donne in Fiat diminuiscono: da 14,47% del 1945 al 9,53 del 1949. Se questa è forse peculiarità della Fiat, nella metalmeccanica torinese i valori furono stabili tra 1951 e 1961, ma di certo non in aumento.

[40] Aša, AZNP, 5, *Vlasta*, 1954; AZNP/P, miscellanea URSS, domanda n. 27, p.11; La percentuale di donne sulle piccole presse era del 90%, da 40 t, sulle grandi si pensava di iniziare a farle lavorare ma non vi erano casi; rapporto tra le grandi e le piccole presse era di 8:1 sia dati del 1948.

[41] Aša, AZNP/P, miscellanea URSS, domanda n. 27, p.11.

un enorme disponibilità di manovali semplici e sul continuo afflusso di contadini dalle campagne.

Anche il controllo qualità avveniva con sistemi empirici e non con i più moderni strumenti di precisione automatici. Non solo le procedure di collaudo, per lo più amministrative, assorbivano personale ma erano decisamente arbitrarie. D'altra parte è da sottolineare come solo parte dei controllori (uno ogni venti dipendenti) avesse una formazione tecnica con due anni di scuola industriale; il resto - uno ogni otto dipendenti- era costituito da operai con esperienza: nel reparto meccanico il 52% del personale di controllo era costituito da donne e il 5% da invalidi. Al contempo i salari dei tecnici addetti al controllo erano inferiori del 19% rispetto a quelli degli operai attivi nello stesso reparto. Differenza che raggiungeva il 48% nel caso dei semplici operai controllori. L'esistenza di differenti visioni relative alla qualità dei prodotto all'interno delle fabbrica e l'approssimazione del personale addetto furono tra le cause di un altro dei problemi che, nel 1953, si cercò inutilmente di risolvere per via ministeriale: l'alta percentuale di pezzi difettosi e la bassa qualità dei prodotto.[42]

Infine, vi era il personale addetto alle riparazioni: le macchine erano vecchie e si guastavano con una certa frequenza. Le riparazioni avvenivano all'interno delle officine e dovevano essere svolte dagli ausiliari.[43]

Il logoramento del macchinario era aggravato dall'uso improprio che di esso veniva fatto per espletare i piani produttivi. A Mladá Boleslav, nel 1950 si lavorava su tre turni per sfruttare a pieno le potenzialità dello scarso macchinario moderno presente.

Al primo turno era impiegato il 100% della manodopera, al secondo turno il 16% e al terzo l'1%. Tuttavia, dati successivi rivelano che il terzo turno, quello notturno, venne progressivamente riempito.[44]

Il sistema dei turni era stato adottato nelle fabbriche sovietiche negli anni Trenta e, in seguito, abbandonato. Negli Stati Uniti era stato introdotto solo durante la seconda guerra mondiale, mentre in Gran Bretagna la profonda ostilità dei lavoratori l'aveva reso inapplicabile.[45]

---

[42] Aša, AZNP/P, miscellanea URSS, domande 69-70, pp. 22-23.
[43] *Ibidem*. Risulta già reparto autonomo che dipende dal direttore. In realtà, nello stesso sono presenti due risposte diverse, una che descrive lo stato nel 1950 e l'altra, probabilmente, posteriore al 1952 quando il controllo tecnico viene inserito.
[44] Aša, AZNP/P, miscellanea URSS, domanda 27, p. 11.
[45] Granick, op. cit., p.62.

Un altro strumento che si era rivelato indispensabile all'espletamento dei piani produttivi era stato il lavoro straordinario. I provvedimenti del Ministero della Meccanica Generale del 1953 cercarono di limitare l'uso di quello che veniva considerato come un modo truffaldino di aumentare il salario.

3.5 Capo-reparti, cronometristi e metodisti

Accanto a questi elementi più tradizionali, emergevano però anche segni del contatto con il «modello della direzione scientifica».

Per quanto limitato nelle sue funzioni, a Mladá Boleslav vi era un ufficio metodi, indice del fatto che lo «studio scientifico dei migliori metodi di lavoro in rapporto alle caratteristiche dei lavoratori e delle macchine»[46], caratteristica base del sistema di Taylor, non era sconosciuto.

Il capo-reparto (*mistr*) manteneva comunque nel 1950 una posizione importante anche se i suoi compiti erano formalizzati e inseriti in un rango gerarchico definito dalla direzione. Egli era responsabile dei risultati del proprio gruppo di lavoro e autonomo nella gestione di esso, ma vincolato ai piani produttivi. Supervisionava l'utilizzo dei macchinari e la formazione degli apprendisti, e assicurava il rispetto delle norme produttive e dei termini di consegna. Ve ne era uno ogni 50-60 operai in linea e ogni 40-50 operai nelle lavorazioni sui gruppi di macchine, non disponeva ancora di un ufficio separato, aveva a propria disposizione un pianificatore, un contabile e un attrezzista.[47]

Erano comparse altre figure professionali: metodisti (*postupář*), cottimisti (*úkoláři*-elaboratori delle tariffe di cottimo) e cronometristi.

I primi, assimilabili ai *time study men*, nelle operazioni di fresatura, erano incaricati di elaborare le forme del procedimento tecnologico ma non di stabilire il cottimo (*úkol*, volume di produzione previsto per l'operaio in un determinato tempo), compito questo

---

[46] Bonazzi, op.cit., p.20.

[47] Aša, AZNP/P, miscellanea URSS, domanda 29, p.13 definito hospodar «economista», anche in questo caso un pianificatore ogni due capo officina in caso di produzione in linea; domanda n. 30, p. 14. La situazione cambiava a seconda del reparto: il montaggio era diviso in premontaggio, parzialmente affidato a nastri trasportatori e montaggio, in cui il nastro procedeva con passo intermittente. La manodopera qui impiegata era prevalentemente giovane. Accanto al responsabile del montaggio vi erano 3 capi officina, 2 pianificatori e 3 contabili. Nel montaggio motori, assali posteriori, scatola del cambio e cuscinetti a sfera, da un capo officina dipendevano 92 operai; nella linea dello chassis, dello sterzo e degli assali anteriori da un capo officina dipendevano 50 operai, sulla linea del repassi 37 operai per un capo. Nelle lavorazioni dei motori si arrivava a 1 capo officina ogni 23 persone (per settanta telai al giorno).

destinato ai cottimisti, e si occupavano prevalentemente delle macchine di cui avevano esperienza d'officina.[48]

Tuttavia se, fino a poco tempo prima, per accedere all'ufficio metodi era necessario avere frequentato la scuola biennale di apprendistato (*mistrovská škola*) e avere una notevole pratica, dal 1948 era sufficiente aver lavorato nel reparto e seguito un corso di formazione di 15 giorni sulle norme di produzione. Vi era un metodista ogni 160-200 operai e un cottimista ogni 120. Per la produzione in serie le carte con i procedimenti di produzione a immagini non erano ancora in uso ma erano in via di elaborazione. Il cronometrista che si occupava dei tempi di lavorazione era invece entrato in reparto nel gennaio 1947, dopo un corso di formazione di quindici giorni. Nel 1950 ve ne era uno ogni 360 operai.[49]

Dal punto di vista delle retribuzioni, la forma prevalente era il cottimo lineare senza limite; il cottimo progressivo non era usato.[50] Nel 1950 lavoravano a cottimo a Mladá Boleslav il 60% dei dipendenti, inclusi gli impiegati. Le tariffe variavano a seconda del criterio alla base della norma, cioè se era stabilita con calcoli cronometrici o frutto di uno studio dei tempi (tempo stimato per un determinato movimento) come nella maggior parte dei casi.[51]

Il 21% dei dipendenti lavoravano con un salario a tempo. I manovali semplici, donne per le pulizie e addetti alla mensa (4,5%), percepivano un salario orario, mentre gli impiegati uno stipendio mensile. Entrambi erano calcolati in base alla categoria di appartenenza: i primi con un'indennità fissa di produzione che non poteva superare il 15%, gli altri con un addizionale di produttività tra il 15 e il 25% dello stipendio base. Ulteriori bonus erano previsti per gli impiegati dotati di capacità specifiche, conoscenza delle lingue o della contabilità.

Vi era infine la retribuzione a premio di rendimento, che riguardava i capi reparti, i preparatori e gli ausiliari addetti al trasporto e al controllo, il 19% della manodopera. Il premio era calcolato in funzione della tariffa relativa alla categoria di appartenenza, e sulla base delle disponibilità di bilancio, dei risparmi effettuati e del rispetto del piano previsto per il reparto. Raramente capitava che un operaio svolgesse parte del turno a

[48] Aša, AZNP/P, domanda n. 13, p. 3.
[49] *Ibidem.*
[50] Lewin, op. cit., p. 288.
[51] Aša, AZNP/P, domanda 83, pp. 29-30.

cottimo e parte a premio. Come organo di controllo vi era il referente salariale del consiglio di fabbrica. In caso di reclamo dei tempi, il lavoratore doveva rivolgersi al capo-reparto che avrebbe poi avvertito il responsabile. Le organizzazioni sindacali potevano intervenire solo qualora fosse stato appurato il danno al lavoratore. [52]

A tale proposito, il gruppo sindacale di fabbrica nominava i suoi rappresentanti nei vari settori ed essi avevano la duplice funzione di controllare e contribuire al miglioramento dell'organizzazione, come dimostra anche la contrattazione collettiva di quegli anni. Ma anche nella fabbrica l'organo supremo era il PCC che garantiva la corretta politica e il perseguimento della linea generale del partito nella fabbrica.[53]

Come il cottimo rispondeva al principio «da ciascuno secondo le sue capacità, a ciascuno secondo il suo lavoro», anche il lavoro su più macchine, «esercizio del pensiero per coordinare tempo macchina e tempo manuale», era compatibile con il sistema socialista.[54] Era, anzi, considerato auspicabile e positivo, in quanto si studiava come renderlo il più produttivo possibile. Nella lavorazione dei piccoli pezzi meccanici o in quella di dentatura, un operaio in AZNP arrivava a lavorare su sei macchine contemporaneamente, dichiarandone però tre e percependo la tariffa di cottimo propria del lavoro su tre macchine. Sulle automatiche si lavorava fino a cinque macchine per la tariffa di cottimo destinata all'utilizzo di quattro. Il tipo di tariffa era indipendente dal tipo di macchina, se si trattasse di macchine automatiche o universali, e prescindeva quindi, dai tempi di aggiustaggio - per due macchine la tariffa di cottimo veniva applicata al 62%; per tre macchine al 48%, per quattro macchine al 39% - e, significativamente, non era stabilito un tempo macchina minimo per le diverse operazioni. I preparatori, operai specializzati, di settima categoria, la cui funzione era essenziale in un'officina in cui prevalevano le macchine semi-universali, erano retribuiti a premio di rendimento e seguivano al massimo il lavoro di dieci macchine.[55]

Un'officina così organizzata aveva un equilibrio proprio, affidato alla maestria delle diverse componenti e all'accordo. Ogni accelerazione del ritmo di lavoro non poteva che tradursi in una proporzione crescente di pezzi difettosi, in un abbassamento della

[52] Aša, AZNP/P, miscellanea URSS, domanda 83, p.29; cfr. Aša, AZNP, Contratto collettivo, 1952-1953.
[53] Aša, AZNP/P, miscellanea URSS, domanda n.86, p.34.
[54] Aša, AZNP/P, miscellanea URSS, domanda n.81, p. 25.
[55] Aša, AZNP/P, miscellanea URSS, domanda n.29, p.12, per un preparatore nelle officine meccaniche vi erano 6-7 donne sui piccoli torni a revolver; 8-10 donne nella produzione in serie; quasi 30 operai nella produzione continua; 18 torni automatici che sono fatti andare da tre uomini.

qualità dei prodotti e nell'aumento del consumo di pezzi di ricambio. Il rispetto delle norme temporali sarebbe entrato inevitabilmente in conflitto con le prescrizioni tecnologiche e di sicurezza. Se quest'ultime fossero state rispettate, sarebbe stato impossibile rispettare le norme.

Il livello di «nervosismo» dell'operaio che lavorava su sei macchine doveva essere ancora più accentuato di quello descritto da Miklos Haraszti in *A cottimo*, dove l'Autore lavorava su due, così come l'ossessione e, soprattutto, la necessità del guadagno, unica ragione di un simile sforzo.[56] Tanto più che tra il 1948 e il 1952 il potere d'acquisto degli operai era diminuito dell'8% e solo la presenza del tesseramento per alcuni generi di prima necessità era garanzia di sussistenza.[57]

3.6 Razionalizzazione dall'alto.

Nel primo piano quinquennale la riduzione dei costi fu affidata all'aumento di produttività che, in AZNP, si tradusse spesso in un mero sforzo di intensificazione della prestazione lavorativa.

L'aumento dei ritmi di lavoro e il tentativo di sfruttare le potenzialità esistenti, come da piano, anziché risolvere la disorganizzazione e il caos che regnavano nelle officine, li accentuarono, inducendo le autorità ad assumere misure estreme.

Infatti, alla fine del 1952 cominciavano a divenire preoccupanti i dati relativi a fenomeni quali assenteismo, alto *turn over*, conflitti tra manodopera e management, qualità scadente dei prodotti e accentuato numero di sprechi e di perdite nella produzione. I molti episodi di questo genere furono attribuiti al declino della «morale del lavoro», che minacciava l'integrità politica della fabbrica ed era dunque necessario ristabilire.

Nell'anno che precedette la Riforma monetaria del giugno 1953, la spinta alla «razionalizzazione» assunse ritmi serrati. Essa seguì prevalentemente due strade: persuasione e incentivazione ideologica, da un lato, irrigidimento delle norme disciplinari, dall'altro.

---

[56] M. Haraszti, *A cottimo. Operaio in un paese socialista*, Milano, Feltrinelli, 1975; cfr. anche M. Burawoy, J. Lukas, *The Radiant Past*, cit., pp.4-6. Si tratta, tuttavia, di descrizioni dell'Ungheria degli anni Settanta, interessanti in una comparazione di lungo periodo, ma poco significative per la ricostruzione della vita dell'operaio boemo negli anni Cinquanta, quando il modello sovietico di gestione economica era ancora in via di affermazione.

[57] K. Kaplan, *La crisi cecoslovacca*, cit., p. 271.

Da quest'ultimo punto di vista, le direttive secondo le quali si mosse l'azione del governo furono, in crescendo:

1) Definizione rigida di norme di produzione-normalizzazione e standardizzazione (1951-1952)

2) Razionalizzazione amministrativa: introduzione del sistema di coordinamento (*Dispatching System)* e dell'autonomia di bilancio per reparto (*chozraschet*) (1952)

3) Provvedimenti disciplinari contro l'utilizzo di straordinari, assenteismo e cambiamento del posto di lavoro

4) Riforma monetaria (giugno- luglio1953)

Mentre s'incentivavano le forme di emulazione socialista, si sferrava un violento attacco ai tradizionali ruoli e comportamenti della manodopera specializzata e dei quadri tecnici.

Accanto alle motivazioni economiche, legate all'espletamento dei piani produttivi e alla riduzione dei costi delle unità produttive, è difficile non scorgere in provvedimenti, così simili a quelli che avevano caratterizzato la «seconda guerra sociale» e la lotta contro l'organizzazione funzionale nella industria sovietica, finalità politiche, atte a disciplinare una forza lavoro il cui sostegno al partito comunista stava affievolendosi o poteva diventare problematico. Non solo, esse assumevano il carattere di una vera e propria «sovietizzazione» dell'industria cecoslovacca.

Se, da un lato, tali misure, emanate in alcuni casi dal ministero della metalmeccanica generale, in altri direttamente dalla presidenza del comitato centrale del PCC, avrebbero potuto rappresentare un indubbio passo in avanti verso un tipo di organizzazione del lavoro idoneo alla produzione di massa dell'automobile, dall'altro, per il loro aspetto coercitivo, per l'assenza di quelle tecnologie di processo e prodotto che della produzione di massa erano componenti altrettanto essenziali, finirono con lo squalificarsi e con il trasformarsi in espressione di un potere sempre più «amministrativo», lontano dagli interessi e dalle necessità della produzione, e incomprensibile a livello di «officina».[58] Era un potere che trovava nelle «pratiche

[58] Y. Cohen, *Administration, politique, et techniques: réflexions sur la materialité des pratiques administratives dans la Russie staliniénne (1922-1940),* Text issue du Colloque: Servir l'état : les

amministrative», prese a prestito dalla direzione scientifica del lavoro, rigide, dotate di evidenza cartacea, talvolta affidate agli automatismi delle macchine, i canali attraverso cui far giungere la volontà del partito alla classe operaia.

In questo senso, la AZNP di Mladá Boleslav, unità produttiva, probabilmente una tra tante, in cui convivevano consapevolezza del taylorismo originario, tracce di «americanismo», fierezza del mestiere, tradizione socialdemocratica e «coscienza critica della classe operaia», poteva rappresentare per il regime di Gottwald un problema e per l'Unione Sovietica un terreno fertile per insubordinazione e deviazionismo.[59]

3.7 Guerra contro gli straordinari e normalizzazione (1951-1952)

Si iniziò con il colpire gli straordinari.[60] Di fronte alle richieste del primo piano quinquennale e alla scarsità delle risorse, il numero degli straordinari era aumentato e si era rivelato essenziale all'espletamento dei compiti produttivi previsti. Era segno, per il ministero, di una cattiva organizzazione del lavoro e strumento per ottenere un «fraudolento aumento dello stipendio» a scapito della riduzione dei costi perseguita dal piano. Per ristabilire «l'efficienza economica», il provvedimento del 30 gennaio 1953 garantiva «agli organi responsabili della politica salariale (Ministero delle forze di lavoro) un potere diretto sulla gestione degli straordinari», spostando la responsabilità degli stessi dall'ufficio degli ispettori del lavoro e dalle sedi sindacali all'amministrazione centrale. A tal fine, stabiliva una serie di procedure amministrative, scritte, dettagliatissime, destinate a rendere estremamente macchinosa la concessione del permesso agli straordinari, anche in caso di reale necessità.

Ciò che era comune alla maggior parte di questi provvedimenti era il tentativo di definire responsabilità chiare e di rendere concreta, su carta, e formale, ogni decisione legata anche alle più irrilevanti fasi del processo produttivo.

Il 27 aprile del 1953, l'interesse del Comitato Centrale del Partito comunista e del Governo si spostava sui pezzi difettosi e la bassa qualità dei prodotti cecoslovacchi.[61]

---

pratiques administratives en Union Soviétique, Paris, 14-15 décembre 2001, p. 6. Ringrazio Ferruccio Ricciardi per avermi segnalato l'esistenza di questo testo.

[59] McDermott, *Embedded politics*, cit., conferma queste posizioni, ma in un ampio studio sulla meccanica pesante, *ivi*, pp. 32-33.

[60] Aša, AZNP, 1, 30 gennaio 1953, Ordinanza del ministro metalmeccanica generale, n. 79\53.

[61] Aša, AZNP, 1, Risoluzione della presidenza del comitato centrale del PCC e del governo del 27 aprile 1953 riguardante i provvedimenti presi per migliorare la disciplina nei reparti tecnologici per arrivare alla diminuzione dei pezzi di scarto in produzione e all'aumento della qualità dei prodotti.

Anche questo fenomeno aveva assunto, nei primi anni del piano, dimensioni critiche e preoccupanti. Si registrava nelle fabbriche cecoslovacche un'«assenza di disciplina tecnologica» causata da lavoratori e tecnici, che non garantivano la correttezza esecutiva delle lavorazioni e intervenivano, modificando disegni e procedimenti tecnologici, secondo la propria opinione, determinando il mancato rispetto dei tempi delle lavorazioni e, in fine, eseguendo un controllo di qualità approssimativo a tutti i livelli. L'attacco era esplicitamente diretto agli organi tecnici dei ministeri e degli stabilimenti che permettevano che la produzione seguisse metodi di costruzione o arretrati o poco sperimentati, e procedimenti tecnologici che non assicuravano buona qualità dei prodotti e alta produttività del lavoro, e non contribuivano all'elaborazione di nuovi standard nazionali, norme e condizioni tecniche.

L'invito al rispetto degli standard tecnici e delle procedure tecnologiche era accompagnato, nel provvedimento, dalla definizione di responsabilità chiare e inequivocabili all'interno della fabbrica e da sanzioni in caso di violazioni della «disciplina tecnologica»: un alto tasso di prodotti difettosi nella produzione, il nasconderne e dissimularne la presenza o l'esistenza di pezzi incompleti e non rispondenti agli standard venivano equiparati dal tribunale a *«un reato penale che nuoce alla proprietà statale e a quella nazionale e mette in pericolo l'andamento dell'impresa»*[62]; analogo trattamento era riservato, tra gli altri, a crimini quali la consegna, nei rapporti di fornitura, di prodotti di bassa qualità o incompleti o non corrispondenti alle norme statali, e ai danni apportati ai prodotti durante le operazioni di stoccaggio, immagazzinamento o spedizione, che creavano *«alla (nostra) economia lo stesso danno dei sabotatori e per questo motivo i direttori degli stabilimenti, gli ingegneri capo, i capi del controllo tecnico saranno perseguiti dal tribunale penale per avere causato danni alla proprietà nazionale e avere messo in difficoltà l'andamento dell'impresa nazionale e il compimento del piano economico unificato».*[63]

Anche in questo caso sussisteva dell'ambiguità: da un lato la definizione di procedimenti tecnologici e standardizzazione dei pezzi era un passaggio indispensabile, soprattutto per la meccanica di beni di consumo, per la modernizzazione e la produzione di massa, dall'altro, però, è opportuno ricordare che normalizzazione e

[62] Aša, AZNP, 1, risoluzione della presidenza del comitato centrale del PCC.
[63] *Ibidem.*

standardizzazione avvenivano secondo le norme sovietiche e rappresentarono una delle principali direttive impartite dal Bureau del Comecon al Governo cecoslovacco.[64]

La società cecoslovacca di normalizzazione (CSN) era nata negli anni interbellici e la sua attività si era limitata al settore metalmeccanico e siderurgico. La partecipazione alla società e il rispetto delle norme era, a quei tempi, su base volontaria e le imprese, per timore della concorrenza, non vi aderivano volentieri e cercavano di adeguare agli standard solo i pezzi più piccoli e semplici. Per questo motivo, secondo le autorità, nella Cecoslovacchia interbellica l'attività di standardizzazione era proceduta a rilento. Da questo punto di vista l'occupazione nazista, aveva rappresentato un passo in avanti: nel settore automobilistico, da 166 norme registrate si era infatti passati a 361 norme, secondo lo standard tedesca. Tuttavia, solo con la nazionalizzazione erano state poste le premesse per una più efficiente opera di standardizzazione e normalizzazione dei processi produttivi, diventata non più affare di privati, in concorrenza tra loro, ma affare di stato.[65] D'altra parte non sfuggiva ai pianificatori che la norma tecnica, in assenza di mercato, diventava garante della qualità dei prodotti e perno della produzione di massa pianificata. Questo valeva sia per la norma tecnica sia per quella d'uso, sia ancora per le norme che regolavano i nomi e le definizioni. Ma, al di là della retorica, la ricca attività legislativa nel campo successiva al febbraio 1948 (decreto 45/51) e la creazione di un organo centrale per la standardizzazione, cui era seguita l'istituzione di dipartimenti per la standardizzazione nelle varie imprese nazionali, erano funzionali all'adeguamento delle norme cecoslovacche agli standard sovietici. Negli anni compresi tra 1952 e 1955, per la sola industria automobilistica furono registrate 301 norme statali, oltre a quelle stabilite nelle singole imprese, ma una consistente parte di esse era la trasposizione delle equivalenti norme sovietiche.

Nelle condizioni in cui si trovava l'impianto di Mladá Boleslav, costretto a affrontare continui cambiamenti di programmi produttivi, penalizzato dal punto di vista delle materie prime, della forza lavoro, dei macchinari, con poche linee di produzione e montaggio, era impensabile rispettare norme di procedimenti tecnologici e standard. Tecnici e operai portavano avanti la produzione come potevano, facendo fronte a *supply*

---

[64] Kaplan, *Československo v RIVP*, cit., pp. 55-75.

[65] Aša, AZNP, 8, *Oborová Konference pro osobní automobily konaná dne 30-31 brzna 1956. Duvěrné.* [Conferenza di esperti sulla produzione automobili, 30-31 marzo 1956, Confidenziale] Intervento su «Normalizzazione, tipizzazione, brevetti e attività innovativa», firmato Z. Mauermann, responsabile normalizzazione in AZNP Mladá Boleslav.

shortages di varia natura, cui gli organi amministrativi si dimostravano insensibili. Inevitabilmente, i metodi empirici propri delle lavorazioni da piccola serie prevalevano.

Il provvedimento è comprensibile se inserito nella visione rigidamente ideologica dei pianificatori socialisti, completamente astratta dalle condizioni reali della produzione. Tuttavia, la distanza tra la prescrizione e la realtà rivela come disciplina politica e disciplina tecnologica procedessero insieme nel tentativo di privare l'operaio di una professionalità inconciliabile «*con la disciplina di ferro durante il lavoro, con la sottomissione assoluta durante il lavoro alla volontà di uno solo, del dirigente sovietico*», di forgiare un «*lavoratore socialista*» che aveva più a che fare con gli operai-contadini della Russia anni Trenta che con gli operai di mestiere cecoslovacchi, o ancor più con i vecchi quadri tecnici, poco disponibili ad accettare, passivamente, un modello- quello sovietico- se poco rispettoso delle tradizioni e dello stato degli impianti cecoslovacchi.[66]

3.8 Razionalizzazione amministrativa: introduzione del sistema di coordinamento e l'autonomia di bilancio

Al fine di tradurre in realtà i provvedimenti ministeriali all'interno delle imprese, si moltiplicarono gli strumenti amministrativi di controllo sulla produzione. A Mladá Boleslav nacque, alla diretta dipendenza del direttore dell'impresa, un reparto controllo tecnico (OTK) che avrebbe dovuto rappresentare un'evoluzione rispetto alla gestione di quello descritto nel 1950.

Il reparto del controllo tecnico era un reparto autonomo, destinato a verificare la corrispondenza dei prodotti «*agli standard statali, alle norme, alle condizioni tecniche,*

[66] Con ciò non si vuole per nulla sminuire l'importanza della nuova stratificazione sociale attuata in quegli anni con l'introduzione massiccia di nuovi operai privilegiati e dunque fedeli al regime o anche la mobilità verticale per coloro che avessero origini operaie. Non si ignora la liquidazione in atto delle classi medie in quanto tali. Cfr. *Likvidace soukromých živnostníků 1948-1950* [Liquidazione degli commercianti privati] in Z. Kárník, J. Měchýř, *K novověkým sociálním dějinám Českých zemí IV. Zvraty a převraty 1939-1992* [Contributo alla storia sociale moderna e contemporanea delle Terre Ceche], Praha, Karolinum, 2001. Anche a proposito della passività o del consenso della classe operaia, elementi in sé difficili da valutare, nel testo si è deciso di non entrare nel merito né politologico, né sociologico, anche perchè uno studio specifico approfondito recente è solo agli esordi e i dati relativi alla composizione operaia a Mladá Boleslav e agli iscritti al partito comunista sono ancora incompleti. Si veda, però, il lavoro a cura di Z. Kárník, M. Kopeček, *Bolševismus, komunismus a radikální socialismus v Československu* [Bolscevismo, comunismo e socialismo radicale in Cecoslovacchia], vol. 1, Ústav pro Soudobé dějiny AVČR, Dokořán, Praha, 2003. Cfr. i più datati J. Rupnik, op. cit.; J. Valenta, op. cit.; K. Kaplan, *The Overcoming of the regime crisis after stalin's death in Czechoslovakia, Poland and Hungary*, Praga, 1986, spec. pp. 10-11.

ai disegni e ai procedimenti tecnologici» a tutti i livelli della produzione, dalle materie prime e combustibili fino al prodotto finito. Nulla poteva uscire dalla fabbrica senza la documentazione emessa dal controllo. L'ufficio era infatti incaricato di scrivere, segnare, registrare tutti i procedimenti. L'importanza della forma scritta, di per se stessa garanzia di efficienza era continuamente sottolineata nell'ordinanza che istituiva il reparto. Alla Škoda il responsabile dell'OTK, per quanto interno all'unità di produzione, era una figura dai forti legami con l'amministrazione centrale. Era nominato dal ministro su segnalazione del direttore d'impresa, di quello dell'amministrazione centrale e del responsabile dell'ufficio ispettivo per la qualità dei prodotti del ministero. Tutti i dipendenti dell'OTK erano subordinati solo al responsabile del servizio che, previa comunicazione al direttore d'impresa, aveva il potere di interrompere la fornitura o la spedizione di prodotti giudicati inidonei, di fermare la produzione, di chiedere sanzioni disciplinari e riduzioni del premio per lavoratori o capi-reparto che non adempivano alle prescrizioni tecnologiche. Egli era, in compenso, l'unico responsabile della qualità e come tale ne rispondeva al ministro e all'amministrazione centrale.[67]

Nel 1952 erano state introdotte in AZNP altre due modifiche organizzative di origine sovietica: il *dispatcher system* e il *chozraschet* che rispondevano all'esigenza di istituire strumenti amministrativi che garantissero il massimo dell'economia.[68]

A tal proposito, proprio l'introduzione del *dispaching system* nell'apparato industriale sovietico degli anni Trenta, considerata uno degli apici rivelatori dell'«intenzione totalitaria» di Stalin, è servita a Yves Cohen per dimostrare la valenza politica delle pratiche amministrative «nella loro materialità».[69]

Il *dispečerská služba,* il servizio di coordinamento, era una tecnica, di matrice taylorista, di ripartizione e coordinamento dei compiti creata negli Stati Uniti alla fine del XIX secolo, e applicata nel settore elettrico e in quello dei trasporti ferroviari. I

---

[67] Aša, AZNP, Statuto del reparto del controllo tecnico dell'impresa metalmeccanica; AŠA, AZNP, 1, serie delle risoluzioni della presidenza del comitato centrale del PCC per l'anno 1952 e 1953.

[68] Aša, AZNP, 11, Luglio 1953, *Zavádění dispečerské služby v Automobilových závodech n.p. Mladá Boleslav* [L'introduzione del servizio di *dispatching* nell'AZNP di Mladá Boleslav], firmato da B. Nosek (come manuale per la formazione dei quadri del MVS), introduzione del *dispečerská služba* è «regalo di Natale» e risultato del viaggio del direttore in URSS, giugno 1953.

[69] Y. Cohen, *Administration, politique, et techniques: réflexions sur la materialité des pratiques administratives dans la Russie staliniénne (1922-1940)*,cit., p. 6.

bolscevichi erano stati attratti dal fatto che il sistema fosse stato pensato per coordinare la realizzazione di un piano.

Si trattava di analizzare le diverse operazioni e ripartirle, in termini di durata, per uomini e sottounità produttive, a seconda dei reparti e della disponibilità di macchinari. Si articolava in centri di comunicazione collegati alle linee telefonicamente e serviva a mantenere costante il flusso produttivo all'interno delle imprese, a prevenire e risolvere l'emergere di colli di bottiglia nella produzione e, soprattutto, a gestire le conseguenze dell'irregolarità dell'approvvigionamento.[70] In Unione Sovietica, nella ricostruzione di Cohen, il *dispatching* era stato introdotto in via sperimentale nel 1932-33 nelle fabbriche meccaniche della regione di Leningrado, in corrispondenza con la decisione di eliminare le forme di organizzazione funzionale che «avevano rappresentato la panacea» per tutti i mali degli anni Venti. Esso aveva però trovato ampia diffusione nell'apparato industriale sovietico solamente nel 1937, all'apice del terrore stalinista, quando fu introdotto in tutte le branche dell'NKTP, il commissariato del popolo per l'industria pesante. E' significativo il fatto che in Unione Sovietica i funzionari incaricati del *Dispatching* fossero proprio i giovani ingegneri iperspecializzati che avevano sostituito quelli eliminati nelle purghe contro il movimento razionalizzatore. Essi appartenevano quindi all'amministrazione centrale, tra le cui fila erano reclutati, e avevano il compito di rafforzare la «*direction opérationelle*» contro quella «*fonctionelle*».[71]

Quella che era stata nell'industria americana una mera "tecnica", all'interno di una serie di altri dispositivi, si era trasformata in URSS in uno strumento per eliminare «*le commandement latéral des ateliers*» e per imporre una «*subordination clairement verticale: les ordres tombent en cascade et la discipline est heureusement renforcé*».[72] Significativamente, il *Dispatching* incontrò la resistenza delle unità di produzione e si rivelò fonte di conflitti continui all'interno di esse, tra coordinatori e personale tecnico, e, come molte altre misure funzionali all'instaurazione del terrore, finì con il decomporsi all'interno del caos che avrebbe dovuto combattere. [73]

---

[70] Beissinger, op. cit., p. 145.
[71] Y. Cohen, *Administration, politique, et techniques*, cit. ,p. 17.
[72] *Ibidem* ,p. 17.
[73] *Ibidem*, p.19.

In Cecoslovacchia, la AZNP, per quanto riguardava l'introduzione del *Dispatching*, era un'azienda pilota. Il cambiamento organizzativo avveniva, per certi versi, inaspettatamente, con molte cautele: «esso rispondeva alle regole della direzione d'impresa sovietica anche se, in alcuni dettagli, è stato adattato alla struttura della nostra impresa».[74] L'adattamento si riferiva soprattutto all'utilizzo come *dispatchers* di quadri interni all'azienda, che avessero non solo «energia e capacità decisionale», ma anche esperienza di officina e pratica nel reparto che erano chiamati a coordinare.[75] Il conflitto con gli organi della direzione tecnica e l'ostilità con cui quadri e capi «conservatori» avevano accolto il nuovo dipartimento è testimoniato dall'intervento, nell'ottobre 1952, dello stesso Čisař, direttore dell'AZNP[76], per chiarire la distinzione dei ruoli e, significativamente, di potere, tra gli addetti alla produzione e quelli al coordinamento. I secondi, che avevano però un potere di gran lunga maggiore dei primi, dovevano, secondo il direttore, semplicemente creare le condizioni idonee allo svolgimento della produzione e non interferire con essa.[77] Difficilmente si può ignorare la distinzione formale tra organi esecutivi e direttivi che una simile misura introduceva: i *dispatchers,* unici responsabili per l'esecuzione dei piani, potevano interrompere la produzione e, di fatto, impartire ordini, non discutibili, ai reparti.[78]

Resistenze, soprattutto da parte dei tecnici, erano documentate ancora nel giugno 1953, per quanto il sistema sembrasse avere decisamente aiutato la AZNP ad uscire dal caos in cui era precipitata con l'affare del Tatraplan, sia per quel che riguardava la preparazione, sia la messa in produzione del nuovo modello.[79] Si adattava alla produzione di massa - si poteva leggere nei commenti sui primi risultati - che riduceva il tempo di attraversamento e garantiva la continuità del flusso produttivo, facilitando la definizione delle responsabilità e la trasparenza delle operazioni. Tuttavia, accanto alle lodi, il reparto quadri non poteva negare le difficoltà nel vincere la diffidenza, se non

---

[74] Aša, AZNP, 11, 24 giugno 1953, Formazione dei quadri.
[75] *Ibidem*, Essi erano ex assistenti di reparto che si erano occupati della realizzazione del piano.
[76] Čisař Stanislav, direttore d'impresa dal 1.1.50 nominato dal direttore del CZAL Horak, cfr. Aša, AZNP, 29 Kadrové Věci, 13-3-1956.
[77] Aša, AZNP, 11, 13 ottobre 1952. Disposizione organizzativa, 6\52.
[78] G. Bonazzi, op. cit., p. 29; il Taylorismo permetteva di perseguire tre obiettivi interconnessi: «accentrare e razionalizzare le linee di autorità all'interno dell'impresa; aumentare la produzione e il rendimento di uomini e impianti non solo attraverso la riorganizzazione ma anche attraverso la trasparenza totale di costi, procedure, tempi e metodi di lavoro; usare la scienza non solo come criterio di azione ma anche come base legittimante di nuove proposte».
[79] Aša, AZNP,11, 24 giugno 1953, formazione dei quadri. Il nuovo modello era la Spartak- Octavia o Š440

proprio l'ostilità, di ingegneri e capi officina e dello stesso personale preposto al sistema di coordinamento, parte del quale si era rifiutato di lasciare la produzione per essere poco più di un «telefonista». Per rendere il nuovo sistema più accetto e meno idoneo a essere tacciato di burocratismo non era servito neppure usare i dipendenti resi superflui in produzione dal nuovo sistema; sarebbe stata necessaria una vera e propria rieducazione, anche su basi politiche.[80]

Infatti, perplessità e insofferenza iniziavano a manifestarsi all'interno dell'impresa per l'ampliarsi dell'apparato burocratico, con la conseguente proliferazione di carte, anche per la contemporanea introduzione del *chozraschot*, un «metodo di organizzazione del lavoro davvero socialista», che consisteva nel calcolo economico dei profitti e delle perdite per ogni collettivo di lavoro. Questo sistema contabile, finalizzato alla responsabilizzazione del singolo lavoratore nei confronti dell'andamento complessivo della produzione, nelle condizioni di Mladá Boleslav si traduceva in una pressione alla realizzazione per singolo reparto dei maggiori risparmi in termini di costi e in un maggior controllo sul «grado di tensione» delle norme.[81]

A chi era dubbioso verso il nuovo sistema e rimpiangeva i successi nella produzione della Tudor (1947) e l'organizzazione del lavoro e della produzione delle Officine Škoda (Škodovy Závody), si rispondeva facendo riferimento a quell'ideale di organizzazione del lavoro socialista che non poteva realizzarsi per l'assenza di «condizioni oggettive»:

«Quando entrerà in produzione tutto il macchinario necessario, quando l'approvvigionamento di materiali e prodotti semifiniti sarà garantito, constateremo

---

[80] S'incrocia il problema dell'organizzazione funzionale propria del sistema Taylor a una gerarchia tradizionale basata una linea gerarchica di tipo militare. E' come se esistessero entrambe: mentre aumentano i «capi», ciascuno dei quali si occupa di un aspetto particolare del lavoro, aumenta anche la pressione verticale, e la gerarchia. A questo proposito cfr. Bonazzi, op.cit. p.48. Capo reparto, ispettore per il rispetto dei disegni e per le norme di lavorazione; un operatore per mostrare all'operaio come lavorare, un capo meccanico, un capo riparazione, un addetto al computo dei tempi, un addetto al flusso del materiale, un addetto alla disciplina secondo Taylor cfr con organigramma!

[81] Aša, AZNP, 11, 26 marzo 1953, Chozraschot: ancora qualcosa di nuovo?, le perplessità riguardavano soprattutto i continui cambiamenti organizzativi e l'introduzione di nuove carte, di nuova amministrazione che «appesantiva i reparti di produzione». Il relatore si difendeva sostenendo che la nuova organizzazione era idonea all'economia di piano, che aveva salvato i lavoratori cecoslovacchi dalla piaga della disoccupazione, e all'emulazione socialista. Permetteva di stabilire responsabilità chiare. I premi non erano più solo per il capo reparto, come alla Škoda capitalista ma ricadevano su tutti gli operai, tutti partecipavano ai vantaggi derivanti dalla migliore produttività e i risparmi rimanevano sul prodotto fino alla fine. Ogni lavoratore diventava *hospodař*, economo. Inoltre non si trattava di un adeguamento passivo: era stato valorizzato ciò che c'era alla Škoda, per esempio le macchine contabili erano state mantenute non si era tornati ai calcoli a mano.

che con il sistema Chozraschot si lavora bene anzi meglio di prima. Nessuna organizzazione può risolvere i problemi da sola senza le condizioni e i presupposti necessari».[82]

3.9 Riforma monetaria (Maggio 1953)

La tensione nelle fabbriche esplose a seguito della Riforma monetaria annunciata dal governo, dopo diverse smentite, il 1 giugno 1953. Il sistema del tesseramento e la presenza di un doppio mercato, uno calmierato, l'altro libero, avevano creato spinte inflazionistiche molto forti, costringendo il governo a un intervento drastico. La riforma, infatti, prevedeva che una piccola parte del denaro in possesso di ciascun abitante (300 Kč) potesse essere cambiata al tasso di 1:5, mentre per il rimanente denaro dovesse essere applicato il cambio 1:50.[83]

L'eliminazione del tesseramento determinò un aumento complessivo del costo della vita (29%) non proporzionato all'aumento dei salari (4,4%). L'attacco finale a ciò che rimaneva della «classe borghese» colpiva, in realtà, le famiglie operaie, numerose, che fino ad allora si erano giovate del tesseramento. Inoltre, il provvedimento bruciava gli eventuali loro risparmi.[84] Due settimane prima dei moti tedeschi, anche in Cecoslovacchia si verificarono alcune, significative, manifestazioni spontanee: gli operai scesero in piazza per condannare la riforma e chiedere al governo garanzie sul pagamento dei salari.[85]

Il caso più eclatante fu la manifestazione di Plzeň: gli operai delle Škodovy Závody in sciopero «defenestrarono» dal municipio della città, occupato, i busti di Gottwald e Stalin, incitando al ritorno delle truppe americane (che avevano liberato la città dai nazisti e combattuto insieme alla resistenza ceca) e inneggiando a Beneš.[86] Il mancato

---

[82] *Ibidem.*

[83] K. Kaplan, *La crisi cecoslovacca 1953-1956,* op.cit., pp. 267-326.

[84] J. Pernes, *Snahy o překonaní politicko-hospodářské krize v Československu v roce 1953* [Tentativi di superamento della crisi poltico economica in Cecoslovacchia nel 1953], Ústav pro Soudobé Dějiny, AVČR, Brno, 2000, Controverso perchè al contempo la presenza di due mercati favoriva gli operai dell'industria pesante e gli impiegati fedeli al regime o le donne che lavoravano. Secondo Pernes, alla fine, il doppio mercato aveva più svantaggi che vantaggi e si decise di abolirlo, p. 9. Cfr. anche J. Pernes, *Dělnické demonstace v Brně v roce 1951* [Manifestazioni operaie a Brno nel 1951], in Soudobé Dějiny, 1, 1996, pp. 23-41 scioperi causati dall'abolizione del *Vánoční příspěvek* (gratifica natalizia).

[85] K. Kaplan, *La crisi cecoslovacca,* op. cit., Le manifestazioni si svolsero prevalentemente a Trinec, Ostrava, Stalingrad ČKD, Pardubice, Kladno, Vimperk.

[86] O. Ulč, *Plzeň: the Unknown Revolt*, op. cit., pp. 46-49, purtroppo il resoconto, retorico, di un ex giudice del tribunale distrettuale fuggito negli Stati Uniti alcuni anni dopo i fatti narrati, è l'unica fonte diretta che

intervento delle milizie popolari nel sedare le manifestazioni, che durarono per settimane, diede forse la misura della gravità della rottura in atto tra partito e quella parte della classe operaia sulla quale aveva fino ad allora potuto contare.[87]

La reazione delle autorità, impegnate a calmierare in qualche modo i prezzi, fu di grande durezza nei confronti dei partecipanti alle rivolte. Considerati traditori della lotta di classe, furono giudicati e puniti con carcere, trasferimenti coatti, espulsione dal partito o dal sindacato.[88]

Ma il segno della forte offensiva del partito verso le officine che sembravano sfuggire al controllo, fu l'approvazione, a pochi giorni dalla riforma, di un decreto che istituiva sanzioni penali contro gli operai assenteisti e il divieto dello scioglimento del rapporto di lavoro. Il decreto ebbe però vita assai breve: pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale il 3 giugno 1953 venne poi ritirato, su richiesta dei sindacati a ciò indotti dallo stesso governo, il 7 luglio dello stesso anno a causa dell'estremo malcontento da esso suscitato.[89] La storiografia ceca definisce il periodo 1953-1957 come la prima delle due

---

si dilunghi sull'evento. Recentemente la stampa ceca ha raccolto altre testimonianze, provenienti dall'Archivio del Partito Comunista e da protagonisti, ma manca ancora uno studio sistematico. Cfr. K. Bartošek, *Stavkující dělník v Prace, roku 1953,* Listy, Rome, vol.17, n.2, 1987; M. Kramer, *The Early Post-Stalin Succession Struggle and Upheavals in East Central Europe. Internal –External Linkages in Soviet Policy Making (Part 1),* op.cit., pp3-55, forte l'enfasi sul rapporto tra l'instabilità dell'area di influenza sovietica e la morte di Stalin e sull'importanza dei fatti di politica interna per comprendere i cambiamenti a livello di sistema. I fatti di Plzeň sono letti anche in rapporto a come influenzarono la politica sovietica: in un primo momento i sovietici, spaventati dall'entità delle manifestazioni, spinsero per le riforme, nonostante la resistenza dei leader locali, in seguito però con la vittoria di Nikita Chruscov prevalese un'altra linea; cfr. Myant, op. cit., p.64 scioperi riguardarono 129 fabbriche e 32.000 operai.

[87] Sulla «classe operaia» cecoslovacca esistono rari studi recenti di storia sociale in particolare cfr. J. Mañák, *Proměna dělnické strany v organizzaci moci. Problematika dělnického charakteru KSČ v letech 1945-1953 ve světlé stranické statistiky,* (Trasformazione del partito operaio in un'organizzazione di potere. Problematica del carattere operaio del Partito comunista cecoslovacco negli anni 1945-1953 alla luce delle statistiche del partito) in Z. Kárník, M. Kopeček, *Bolševismus, komunismus a radikální socialismus v Československu,* cit., pp. 157-199; Altri studi prescindono dalla composizione di essa, dall'orientamento politico e insistono sulla percezione che di essa aveva il partito. La riforma monetaria sarebbe stata la scintilla che avrebbe fatto esplodere la «passività» operaia. Ma le fonti sono sempre quelle del partito o testimonianze di emigrati. Kramer, però, su questo punto è molto chiaro. Si trattava di «blue collar workers in heavy industry, who had long been regarded as a reliable base of support for the regime» in M. Kramer, op.cit., p.21.

[88] Per capire la linea politica del partito comunista dei mesi che seguirono la morte di Stalin e Gottwald, secondo Pernes, è necessario fare riferimento alla lotta per il potere che la morte di colui che accentrava in sé il ruolo di presidente del PCC e della Repubblica scatenò. In particolare perchè i sovietici, presi dalle proprie lotte per la successione, non dedicarono molta attenzione a ciò che avveniva nel PCC. Venne nominato presidente della Repubblica Antonín Zápotocký e Viliam Široký presidente del governo. Entrambi sostennero la linea dura inizialmente, in seguito aprirono il dibattito sulle tesi di agosto e si dimostrarono aperti a una discussione che toccasse non solo temi economici ma anche questioni politiche centrali. Invece, presidente del partito fu nominato Antonín Novotný; J. Pernes, *Snahy o překonaní politicko-hospodářské krize v Československu v roce 1953,* cit.; K. Kaplan, *La crisi cecoslovacca,* op. cit..

[89] D. Státník, *Sankční pracovní právo v padesátých letech. Vládní nařízení o opatřeních proti fluktuaci a absenci č.52\1953 Sb* [Diritto penale del lavoro negli anni Cinquanta. Provedimenti del governo contro il

crisi di «consenso» cui il regime comunista cecoslovacco andò incontro nella sua storia. Secondo Karel Kaplan, esso chiuse una fase dello sviluppo degli stati di democrazia popolare, quella della costituzione delle strutture di potere ed economiche, della base sociale del regime e ne inaugurò una nuova, la cui regia era ancora più saldamente nelle mani di Mosca.

Non è documentata alcuna manifestazione a Mladá Boleslav, tuttavia è possibile ricostruire come la riforma monetaria si riflettesse sulla vita dell'unità di produzione e si inserisse nella linea fino allora perseguita dalle autorità cecoslovacche per combattere le conseguenze delle deformazioni e degli squilibri che lo sviluppo pianificato dei precedenti cinque anni aveva causato.

Nei «provvedimenti salariali come conseguenza della risoluzione del governo e del partito relativo alla riforma monetaria e l'eliminazione del tesseramento»[90], era evidente come la riforma, che avrebbe dovuto associarsi a un deciso taglio dei prezzi dei prodotti di consumo, si traducesse in realtà in un'ulteriore richiesta di riduzione dei costi d'esercizio. Per realizzarla era necessario che la produttività del lavoro aumentasse più della crescita dei salari, sarebbe stata poi la diminuzione dei prezzi al dettaglio a riportare l'equilibrio tra salari reali e potere d'acquisto. La riforma, si leggeva in un'ordinanza successiva, aveva eliminato alcuni ostacoli e creato i presupposti per l'aumento della produzione, per la crescita di produttività del lavoro e quindi avvicinato il momento in cui il livello materiale e culturale della popolazione sarebbe finalmente cresciuto.[91] Ora tutto dipendeva da come, nella quotidianità, l'apparato statale economico avrebbe «fissato» i risultati della riforma monetaria. Il provvedimento accentuava la tendenza verso un ulteriore irrigidimento della disciplina nelle fabbriche e verso forme di controllo ancora più accentuate. Il direttore dell'AZNP, riportava

---

turn over e l'assenteismo], Ústav pro soudobé dějiny AVČR, 1999. Alla stesura del decreto partecipò il Consiglio centrale dei sindacati URO, incaricato di preservare la «morale del lavoro». Il provvedimento viene considerat l'ultimo del periodo della prevalenza dell'industria pesante e un tentativo di gestire il caos creato dal disequilibrio frutto del piano quinquennale. Tentativo, però, frutto delle stesse distorsioni cui si voleva porre freno ne portava i segni. Mette in relazione i fenomeni quali assenteismo con l'immissione nelle fabbriche di manodopera femminile e i trasferimenti coatti di manodopera da un settore all'altro. L'opposizione al decreto è prova, secondo l'autore, che ormai le riserve umane erano esaurite e che l'industria doveva seguire nuovi modi per crescere.

[90] Aša, AZNP, 15, 4 giugno 1953. Ordinanza del Ministero della meccanica generale, SEGRETO, 192\53.

[91] Aša, AZNP, 15, 13 luglio 1953. Ordinanza del Ministero della meccanica generale, SEGRETO, 227\53. Riportato da Čisař in Aša, AZNP, 15, 28 agosto 1953, Assicurazione dei risultati della riforma monetaria e abolizione del tesseramento.

fedelmente ai responsabili dei singoli reparti dell'AZNP i compiti assegnati dal ministero alle singole parti dell'apparato statale.

Per quel che riguardava la produzione, gli ordini erano chiari: non interrompere la realizzazione del piano, in particolare laddove fossero in corso forniture per l'URSS e per la Cina; ridurre i costi previsti nel secondo semestre 1953, garantire il rispetto delle norme tecniche e degli standard sovietici, soprattutto per i beni di largo consumo.

Dal punto di vista finanziario: non concedere crediti di bilancio, né permettere di spendere le somme risparmiate nei mesi precedenti, limitare gli straordinari, e tagliare le spese extra di qualunque natura. Significativamente, anche gli investimenti venivano bloccati così come l'allargamento dell'apparato amministrativo.

Le imprese, poi, dovevano prepararsi ad affrontare l'offensiva maggiore, la richiesta di aumenti salariali, che si sarebbe tradotta in tentativi di eludere o ammorbidire le norme, in falsi nella dichiarazione delle ore o delle unità realizzate, nella domanda di premi di produttività maggiori o anche in istanze per l'acquisizione di qualifiche superiori: per questo il ministro imponeva controlli più severi e proibiva l'aumento dei fondi salariali a disposizione delle imprese e dei reparti.

D'altra parte, le imprese avrebbero potuto approfittare della nuova manodopera che dopo la riforma monetaria e del mercato si sarebbe resa disponibile: donne e pensionati. Il ministero ne sollecitava l'assunzione *part time,* specialmente nell'industria leggera e di trasformazione, ma anche in tutte le lavorazioni con cui fosse compatibile.

La consapevolezza dell'impoverimento che la riforma avrebbe causato a pensionati e famiglie, si associava all'idea che la necessità di guadagno avrebbe contribuito a risolvere la necessità di manodopera industriale, rivelando l'estremo cinismo alla base di una misura davvero draconiana.

Grande retorica era contenuta nella parte dell'ordinanza relativa all'emulazione socialista e alla lotta per fare valere la disciplina del lavoro: «*in tutti gli organi statali e economici a cominciare dai ministri e dalle imprese, dai comuni locali e dalle cooperative agricole socialiste*»[92].

Si lodava l'abnegazione e l'entusiasmo di molti lavoratori nell'introdurre le nuove forme di lavoro (metodi sovietici riconducibili al movimento degli *udarnici*) e si dava risalto a come la riforma monetaria avesse aperto nuove prospettive per mobilitare

[92] *Ibidem.*

l'apparato statale economico e spinto verso una maggiore «qualità politica e professionale» del lavoro e all'aumento delle responsabilizzazione nella lotta contro il burocratismo. Il direttore della AZNP, il 28 agosto 1953, chiedeva ai suoi responsabili di reparto di rispettare queste regole:

a) «Descrivere e scomporre i compiti fino al lavoratore meno importante e stabilire il termine preciso per ogni compito;

b) Eseguire un quotidiano controllo sistematico dei rispettivi compiti durante l'adempimento stesso;

c) Assicurare l'adempimento dei compiti, durante l'esecuzione, attraverso una direzione del lavoro operativa e concreta;

d) Trarre dai compiti non eseguiti le debite conseguenze: arrivando fino alle sostituzioni del personale;

e) Aumentare la propria qualità politica e professionale e curare l'aumento di essa anche per i dipendenti subordinati stabilendo un piano individuale di formazione.

f) Curare il lavoro dell'ufficio personale e collocare i lavoratori secondo la loro qualità professionale e politica;

g) Nel lavoro quotidiano proprio usare sempre per se stessi e anche per gli altri lavoratori, la regola dell'autocritica e della critica.»[93]

I lavoratori, impoveriti dalla riforma monetaria, vincolati al loro posto di lavoro, minacciati dal tribunale penale, non potevano che obbedire e piegarsi alla traduzione sovietica dei principi di direzione scientifica.[94]

---

[93] *Ibidem.*

[94] *Ibidem,* interessante il confronto con il testo del ministro Aša, AZNP, 15, 13 luglio 1953. cit.: «a) devono motivare [i lavoratori] alla sempre più profonda applicazione del principio della responsabilità personale: per ogni compito è sempre necessario incaricare immediatamente un dipendente che eseguirà il compito o assicurerà l'esecuzione e ne sarà responsabile b) devono motivarli all'adempimento dei compiti attraverso la direzione del lavoro viva, operativa e concreta senza creare inutili gradi intermedi. c) assicurare diligentemente e fermamente la disciplina statale in tutte le parti dell'apparato statale ed economico e presso ogni lavoratore. d) Collaborare ad assicurare il controllo tempestivo e operativo e sistematico quotidiano dei compiti, effettuare il controllo della preparazione del corso dell'adempimento e dell'adempimento del compito. e) Aumentare la qualità politica e professionale dei dipendenti dell'apparato statale e economico e f) collocare correttamente i dipendenti a seconda della loro qualità e organizzare in modo corretto la distribuzione dei compiti ai dipendenti. g) insistere di considerare principio importante l'aumento del livello dei dipendenti dell'apparato statale e economico basato sulla critica e autocritica».

3.10 La Škoda e il Nuovo corso. Nuove prospettive per l'industria automobilistica

Nell'interpretazione di Mark Kramer, gli eventi cecoslovacchi del luglio 1953, insieme agli scioperi tedeschi e ai moti bulgari, contribuirono a convincere la leadership moscovita della necessità non solo di consentire ma addirittura di incentivare la realizzazione di riforme nell'Europa Centro-Orientale.[95]

Fu l'intervento sovietico a mitigare la «linea dura», inizialmente perseguita dal nuovo presidente cecoslovacco Zápotocký, succeduto a Gottwald, morto nel 1953, e ad impedire «purghe di massa» già pianificate.[96]

A seguito dei fatti del luglio, furono compilate da Jaromír Dolanský e Viliam Široký, con l'aiuto di gruppi di esperti, le «*Tesi sull'attuale situazione economica e politica nella Repubblica Cecoslovacca e sui compiti del partito e del governo*», meglio note come «Tesi d'agosto». Si trattava di un'accurata analisi dello stato dell'economia cecoslovacca, a cui si accompagnava, però, una critica verso le insufficienze politiche del Partito. Per quanto si decidesse di non discutere le tesi in pubblico e, su consiglio di Mosca, se ne limassero gli aspetti più duri, soprattutto quelli riferiti al quadro politico, le tesi inaugurarono una stagione di dibattito sui temi economici e organizzativi all'interno del PCC, che trovò il suo apice nel discorso di Novotný, nel giugno 1954, al X Congresso del Partito, vero e proprio atto d'accusa verso la politica fino ad allora seguita.

Il nuovo clima, che caratterizzò il «Nuovo corso» cecoslovacco, si ripercosse anche sulla AZNP: nell'autunno 1953, il responsabile dell'approvvigionamento veniva sollecitato dal ministro dell'industria metalmeccanica a compilare un documento, destinato a rimanere segreto, in cui si evidenziassero tutte le difficoltà intercorse negli anni passati tra l'unità di produzione e l'amministrazione centrale. Il ministro chiedeva critiche «costruttive», documentate, e soluzioni concrete.[97] La relazione, compilata con il Consiglio di fabbrica, l'Unione della gioventù di Mladá Boleslav e con i

---

[95] M. Kramer, *The Early Post-Stalin Succession Struggle, (part three)*,in Journal of Cold War Studies, vol. 1, n. 3, Fall 1999, p. 66.

[96] Pernes, op. cit., p. 16.

[97]Aša, AZNP, 1, 20 novembre 1953, «Comunicazione per il compagno Frohëlich, responsabile reparto dell'approvvigionamento riguardo alla collaborazione con il ministero della meccanica», autore Čisař. Confidenziale.

rappresentanti locali del sindacato e del partito, venne consegnata direttamente al ministro nel novembre dello stesso anno.[98]

Essa riportava di attualità vecchi temi ma, soprattutto, poneva con forza l'esigenza di una decentralizzazione del potere decisionale e della definizione di nuove modalità di relazione tra l'unità produttiva e l'amministrazione centrale.[99]

La valutazione sul periodo precedente era molto dura e gli autori non si lasciavano sfuggire l'opportunità di mostrare quanto una «direzione miope», appiattita su una dimensione rigidamente normativa, avesse creato all'unità produttiva più problemi di quanti ne avesse risolti.

Per quel che riguardava le soluzioni proposte, il problema era trovare un modo per conservare il controllo statale sull'unità produttiva senza ricadere in quella pianificazione centralizzata e dettagliata all'estremo, che aveva mostrato tutti i suoi limiti negli anni precedenti. Emergeva, inoltre, indirettamente, tra molte cautele, anche il problema del trasferimento della «esperienza sovietica» nell'industria cecoslovacca e la necessità di un'adozione meno ingenua e più rispettosa delle tradizioni e dello stato della produzione esistente.

Il tono della relazione, che esordiva manifestando meraviglia di fronte all'interessamento da parte dello «*organo supremo della nostra industria metalmeccanica*» per le opinioni espresse dai «*suoi stabilimenti e lavoratori*», era fermo.

Il primo bersaglio polemico erano le molte riorganizzazioni subite, nei precedenti cinque anni, dall'industria cecoslovacca: il passaggio dall'amministrazione centrale ČZAL al CZAV, e l'accorpamento nel ministero della meccanica generale (MVS) erano considerate esperienze fallimentari, incapaci di stabilire quel «contatto diretto» tra imprese e apparato statale, che era stata la loro ragion d'essere. Il caos da esse generato, al contrario, aveva spesso impedito l'esercizio della direzione stessa. Erano innumerevoli i casi di mancato coordinamento tra settori, sovrapposizione di ordini e normative, spesso contraddittorie, confusione e mancata definizione di priorità tra le varie branche del ministero. L'assenza di una visione di largo respiro da parte dei singoli dipartimenti del ministero si rivelava nella disastrosa gestione dei rapporti di subfornitura e della cooperazione tra imprese.

---

[98] *Ibidem.*

[99] G. Mcdermott, op. cit, pp. 30-33; A. Teichová, *The Halting Pace to Scale and Scope*, cit.,p. 447.

Anziché ricorrere a un efficace «coordinamento» e all'«organizzazione» interna, il ministero si era affidato agli «ordini», passando sempre più dall'economia pianificata all'economia diretta: *«L'autonomia operativa e lo sviluppo dell'iniziativa dei lavoratori nell'impresa vengono sempre di più sminuiti dal ricorso a vari ordini e norme, che spesso intervengono fino ai dettagli più piccoli. Questo sistema di direzione interferisce nell'autonomia decisionale e nelle imprese ce se ne approfitta, utilizzando la tattica di aspettare cosa dirà il ministero»* In modo analogo, il proliferare di normative rappresentava una scusa per non assumersi responsabilità e rischi con decisioni autonome. Per questo motivo, il redattore della nota, nella minuta, auspicava l'applicazione della regola sovietica dell'unico dirigente responsabile, secondo la quale ogni lavoratore aveva un solo superiore e solo a questo doveva obbedire. La gerarchia sarebbe stata così stabilita: direttore di stabilimento, direttore dell'amministrazione centrale, ministro. Il responsabile intermedio, peraltro, possedendo maggiori informazioni sulla produzione, avrebbe avuto maggiore competenza per rispondere alle domande degli stabilimenti e si sarebbe posto fine al complesso rapporto con il potente e tentacolare ministero della meccanica generale (MVS).

Infatti, un'altra lamentela riguardava proprio il proliferare di carte: inutili, non solo perchè spesso doppie, incomplete e, comunque, troppe ma anche perchè, quando era lo stabilimento a chiedere tramite lettere, nessuno rispondeva.

«Le cose si risolvono sempre più da lontano - in modo cartaceo - tramite ordini: l'impresa si rivolge al ministero per una richiesta di aiuto, per esempio, su problemi di materiale forniti da un'altra impresa dipendente dallo stesso ministero. In cosa si traduce l'aiuto del ministero? Il ministero ordina all'impresa di procurarsi il materiale mancante. Non un consiglio, un aiuto, o un intervento di qualsivoglia natura, ma un ordine».[100]

Per uscire da questo "castello" si evocava, paradossalmente, lo Stalin dei «Problemi del leninismo» e un ritorno a un'autentica «direzione sovietica».[101] Era necessario smantellare le «direzioni di carta» e tornare ai problemi della produzione e della tecnica.

---

[100] *Ibidem.*
[101] J. Stalin, *Questioni del Leninismo*, Ed.Unità, Roma, 1945.

Anche il trasferimento dell'esperienza sovietica era avvenuto con troppa fretta e sotto forma di «ordine e norma». Non si valutava se nelle imprese ci fossero i presupposti per l'introduzione di questo o quel provvedimento. Gli ordini impartiti dall'alto erano, sempre, poco rispondenti alle condizioni reali, troppo dettagliati e poco realistici, e la loro esecuzione inevitabilmente approssimativa e generica. Neppure le norme di cottimo erano state calcolate in modo opportuno: le tariffe per i lavoratori manuali erano troppo basse e, per ottenere un salario medio, corrispondente al livello di vita medio, era necessario superarle in continuazione. La differenza tra il tempo di lavoro (reale - di produzione) e tempo normativo (pagato) causava una serie di ulteriori imprecisioni e difficoltà che rendevano imprescindibile l'aggiornamento delle tariffe e la definizione di tempi macchina più definiti.

La conseguenza dell'incapacità di pochi era stata una progressiva disaffezione da parte dei lavoratori verso l'economia pianificata, cui era necessario porre al più presto rimedio, riportando alla luce i principi e i valori dell'organizzazione socialista che negli anni precedenti erano stati evidentemente traditi. La responsabilità del tradimento e delle difficoltà degli anni precedenti veniva, con fermezza, dall'unità di produzione «rispedita al mittente».

Di quello che era diventato il testo base del socialismo si coglieva l'importanza delle competenze manageriali, organizzative e tecniche. Per garantire una migliore efficienza era necessario istituire corsi di formazione, anche in materia economico-politica, per i nuovi dirigenti, nuovi quadri privi di esperienza professionale e di conoscenze direzionali, e corsi di aggiornamento per i capi-reparto, lavoratori di origine operaia, le cui competenze professionali e politiche dovevano essere sviluppate.

Infine, a portare l'industria cecoslovacca a divenire una delle ultime al mondo nell'introduzione della produzione continua erano stati i cambiamenti dei programmi produttivi (quattro in due anni) a cui l'unità di produzione si era fortemente opposta. La produzione di massa, che si voleva introdurre nella produzione automobilistica e la cui realizzazione Mladá Boleslav, nonostante gli ostili interventi del ministero, aveva sempre perseguito, necessitava ora di nuove tecnologie e di un modello da produrre a lungo e in ampi volumi.

La forza critica e la chiara comprensione dei problemi della gestione pianificata dell'economia, se, da un lato, permettono a un dibattito, presente da tempo nelle

officine, di venire alla luce, seppure in modo contorto e nelle sue declinazioni staliniane, e sembrano aprire orizzonti di riforma completamente nuovi, dall'altro rivelano la confusione ideologica e l'impossibilità di trasformare una critica di «distorsioni» in un'analisi più ampia e più profondamente politica.

La reale portata dei cambiamenti economici che caratterizzarono il «Nuovo corso» cecoslovacco non dev'essere sopravvalutata: si trattò, infatti, di un riorientamento, peraltro temporaneo, della politica economica all'interno di un sistema, quello dell'economia pianificata, i cui principi e le cui istituzioni non venivano minimamente messi in discussione. Tuttavia, il riconoscimento da parte delle autorità della necessità di riequilibrare lo sviluppo industriale del Paese, di assicurare il soddisfacimento dei bisogni della popolazione, soprattutto quelli alimentari, e di migliorarne il tenore di vita, pose fine alla fase di intensa militarizzazione dell'economia cecoslovacca, incentivando parzialmente la riconversione dell'industria pesante alla produzione di beni di consumo. I prezzi al dettaglio diminuirono e ciò determinò un clima sociale e politico più sereno e meno ostile al regime.

L'impegno ad elevare il livello di vita dei lavoratori e la nuova attenzione all'industria di beni di consumo significarono, per la maggiore produttrice di automobili del paese, nuovi investimenti utili alla meccanizzazione e all'automazione dei processi produttivi.[102] Nel 1954, significativamente, l'industria automobilistica fu sottratta al controllo del ministero della meccanica generale e fu istituito un ministero per la produzione di autoveicoli e macchine agricole. Tra 1953 e 1956 la produzione di automobili passò da 7.300 unità a 25.068, quella di motocicli duplicò, superando le 100.000 unità, mentre, per la prima volta dal 1938, la produzione di camion rimase pressoché costante.[103]

Nel 1954 entrava in produzione la Š440 *Spartak*, successivamente ribattezzata *Octavia*, non era ancora una vera utilitaria, e il modello base era ancora la vecchia Tudor, ma nel 1962 la produzione toccò le 65.000 unità annue e il 30-31 marzo 1956 si tenne a Mladá Boleslav la prima conferenza cecoslovacca di esperti del settore automobilistico, destinata a imprimere le linee guida per il successivo sviluppo del settore. L'eccellenza e i volumi produttivi dell'industria automobilistica capitalista

[102] Kaplan, op. cit. p.291.
[103] Myant, op. cit., p.22.

erano un obiettivo ancora lontano ma, almeno, benché ancora sotto gli auspici di Stalin, sembrava iniziare la rincorsa.

CAPITOLO IV

LA DIFFICILE STRADA DELLA PEOPLE'S CAR SOCIALISTA. TRA MODELLO SOVIETICO E VIA NAZIONALE: IPOTESI DI IBRIDAZIONE

(1955-1963)

4.1 Introduzione

Diversamente da quanto negli stessi anni stava accadendo in Polonia e Ungheria, il «Nuovo corso» in Cecoslovacchia non diede il via, né a una reale messa in discussione del sistema di potere del Partito Comunista, né a una concreta proposta di democratizzazione della gestione delle imprese con la costituzione di consigli operai.[1] Il successore di Klement Gottwald, Antonín Novotný seppe mantenere il controllo della situazione politica facendo dello stalinismo cecoslovacco il regime socialista «più duro, resistente e pervasivo»[2] dell'Europa Centro Orientale. Eppure la «lotta al burocratismo», la presa d'atto delle inadeguatezze del modello staliniano e l'esigenza di un recupero della tradizione cecoslovacca, che caratterizzarono gli anni 1954-1955, innestarono processi che ebbero importanti conseguenze per il Paese[3] traducendosi in tentativi di riforma, dapprima limitati poi sempre più radicali, finalizzati a una maggiore decentralizzazione dell'amministrazione economica pianificata. La necessità di conciliare le spinte centrifughe manifestate, dal 1953, dalla base della piramide gerarchica della pianificazione, con l'esigenza di mantenere il controllo e il coordinamento del vertice su di essa, caratterizzò la complessa dialettica dei rapporti tra imprese e centri di pianificazione nel periodo del II Piano Quinquennale con

---

[1] F. Leoncini, *Il '56 polacco-ungherese: teorie e prassi per una strategia di riforma delle società occidentali,* in id., *L'Europa Centrale. Conflittualità e progetto,* op. cit., pp 173-189; Id., *Intellettuali e operai nel '56 ungherese,* in *ibidem,* pp 191-199; F. Leoncini (a cura di), *Che cosa fu la "Primavera di Praga". Idee e progetti di una riforma politica e sociale,* Manduria, Lacaita, 1989; F. Leoncini, C.Tonini, *Primavera di Praga e dintorni. Alle origini dell'89,* S. Domenico di Fiesole, Edizioni Cultura della Pace, 2000, pp 13-30 in particolare il saggio F. Leoncini, *1918-1968 Le due primavere della " Nuova Europa",* pp 13-35; M. Flores, *1956,* Bologna, Il Mulino, 1996.

[2] J. Rupnik, *The Roots of Czech Stalinism,* cit. p.302; A. Laudiero, *Peculiarità della cultura politica ceca,* cit., pp.206-207.

[3] Kaplan K., *La crisi cecoslovacca,* cit., p.306.

conseguenze che andarono oltre quanto previsto dai pianificatori stessi. [4] Di fronte all'impossibilità di risolvere le persistenti difficoltà economiche e produttive, culminate nella grave crisi economica del 1963, si aprì un processo di ripensamento della pianificazione economica del paese, che, se nella seconda metà degli anni Cinquanta si limitò ad emergere tra le maglie della teoria economica ortodossa, soprattutto tramite la stampa specializzata, nei primi anni Sessanta, partendo dalle tesi elaborate dall'Istituto di economia dell'Accademia delle Scienze, si concretizzò, per quanto brevemente, in proposte di ben altra portata.[5] L'esigenza di porre fine all'antagonismo che sembrava contrapporre centro pianificatore e soggetti economici si sarebbe, allora, associata alla richiesta di un socialismo diverso, che avesse come fine non tanto e non solo di fare «crescere» la società ma, facendola crescere, di «umanizzarla», recuperando, peraltro, la tradizione economica, industriale e socialista del Paese.[6]

Il lento processo che portò alle riforme del «socialismo dal volto umano» e al recupero di molte delle riflessioni emerse negli anni 1945-1948 si può comprendere e seguire, nel suo prendere forma, anche analizzando le vicende della fabbrica di Mladá Boleslav.

Il periodo corrispondente al secondo piano quinquennale (1956-1960) e alle prime fasi del terzo, dal punto di vista della storia della AZNP, presenta notevoli ambiguità.

La fabbrica, in questi anni, fu trasformata da massicci investimenti finalizzati a adeguare la tecnologia di processo alle esigenze della produzione di massa. In tal senso fu risolto lo squilibrio tra tecnologia, struttura d'impresa e sistemi di direzione del

---

[4] Myant M., *The Czechoslovak Economy 1948-1988. The Battle for Economic Reform*,op. cit., p. 220; W. Brus, op. cit, p. 130; Nee V., Stark D.,(eds), *Remaking the Economic Institutions of Socialism, China and Eastern Europe*, Stanford University Press, 1989.

[5] J. Kosta, *Storia e contenuti della riforma economica cecoslovacca negli anni 1965-1969*, in F. Leoncini (a cura di), *Che cosa fu la "Primavera di Praga"*, op. cit., pp. 41-67; A proposito dei consigli operai e sulle diverse posizioni all'interno del campo «progressista» cfr. K. Kovanda, *I consigli operai in Cecoslovacchia (1968-1969)* in F. Leoncini, op.cit., pp. 69-90; Una raccolta di articoli tratti da Práce e da Reporter, del 1968, che pongono con chiarezza i punti emersi nel dibattito sulla direzione economico che caratterizzò la Primavera di Praga, rapporto tra *managers* e consigli operai, partecipazione dei lavoratori e direzione di impresa, decentralizzazione dell'esercizio della proprietà- è presente in C. Boffito, L. Foa, op. cit., pp 170-211; 219-223; 233- 237; per una visione più ampia cfr. F. M. Cataluccio e F. Gori, *La Primavera di Praga*, Franco Angeli, Milano, 1990 (Atti del Convegno di Cortona, 29-30 aprile, 1988); per un'analisi recente delle relazioni di potere internazionali in cui la Primavera s'inserì e in particolare per i rapporti con l'URSS vedi M. Kramer, *New Sources on the 1968 Soviet Invasion of Czechoslovakia (part one)*, in «Cold War International History Project Bulletin», fall 1992, issue 2, Woodrow Wilson International Center for Scholars, Washington DC e Id., *New Sources on the 1968 Soviet Invasion of Czechoslovakia (part two)* in «Cold War International History Project Bulletin», fall 1992, issue 2, Woodrow Wilson International Center for Scholars, Washington DC.

[6] F. Fleron, *Technology and Communist Culture, the Socio-Cultural Impact of Technology Under Socialism*, New York - London, Praeger, 1976, p.5.

lavoro che, accentuandosi di anno in anno, aveva caratterizzato la crescita dell'impresa nel dopoguerra. Un nuovo impianto, risolvendo le più evidenti contraddizioni emerse negli anni del primo piano quinquennale, sembrò quindi poter creare le condizioni propizie per completare il trasferimento alla Škoda del «modello sovietico di direzione d'impresa» e di produzione di massa. In tal senso, ciò che avveniva in Cecoslovacchia, dal punto di vista dei sistemi di organizzazione del lavoro e della produzione, la maggiore attenzione alla formazione di managers e tecnici, riproduceva con fedeltà ciò che per l'Unione Sovietica Beissinger ha indicato come fase della rinascita del managerialismo[7]; analogamente, negli stessi anni si assisteva in tutto il blocco del Comecon al tentativo di creare una tecnologia socialista e all'emergere del dibattito sul ruolo della tecnologia e della scienza nella competizione con l'occidente e nello sviluppo del socialismo.[8]

D'altro lato, però, proprio nel momento in cui il «modello di gestione economica sovietico», privato dei suoi metodi più marcatamente staliniani e parzialmente aggiustato, sembrava consolidarsi - la Škoda era diventata una grande impresa concentrata e specializzata nella produzione di automobili su scala nazionale, con un impianto parzialmente automatizzato, in grado di produrre una *people's car* in grandi volumi produttivi- quello stesso modello passava dall'essere oggetto di un'«imitazione letterale», per quanto politicamente imposta, al divenire oggetto di ipotesi di rielaborazione e adattamento:[9]seppure in modi affatto diversi, sia pianificatori sia responsabili della produzione a livello di impianto, nella ricerca di soluzioni per le difficoltà che continuavano ad emergere nel coordinamento dei piani e nel processo produttivo, finivano con il gettare i semi di una possibile ibridazione del «modello sovietico».[10] Ciò che colpisce ed emerge chiaramente dalle fonti è il doppio binario lungo il quale questo poteva accadere: da un lato, infatti, a livello centrale, iniziava ad aprirsi il fronte, formalmente visibile e largamente studiato, della proposta di un'ampia revisione ideologica e dell'introduzione di meccanismi di mercato nella pianificazione; dall'altro, a livello periferico, per certi versi sotterraneo e informale, il consolidamento stesso dell'economia di «*shortage*» e la necessità di convivere con essa e di farla

[7] M. Beissinger, op. cit.,pp. 159-187.
[8] R. Stokes, *Constructing Socialism. Technology and Change in East Germany 1945-1990*, Baltimore, John Hopkins University Press, 2000; cfr. Fleron, op. cit..
[9] O. Šik, *Plan and Market under Socialism*, Praga, 1967, pp. 7-8.
[10] Aša, AZNP, 34, *Rozvoj automobilového průmyslu v ČSR*, cit., 1970.

funzionare, permettevano il porre in essere di *pratiche* quotidiane, che molto più delle direttive del centro, avrebbero modellato e plasmato la vita d'officina e le modalità di produzione, allontanando sia il «modello cecoslovacco» reale da quello sovietico, tutto ideologico e apparentemente, ai tempi, vittorioso.

La costruzione del nuovo impianto (1959-1963), la riforma dell'impresa (1958) e la creazione dell'Istituto di economia (1958) sembrano in quest'ottica poter rappresentare il crinale tra il consolidamento, formale, del modello sovietico e la sua, informale, ibridazione.[11]

4.2 Nuove prospettive per l'industria automobilistica: la creazione del Ministero delle autoveicoli e delle macchine agricole e il progetto di «meccanizzazione e automazione» della AZNP.

Con il secondo piano quinquennale, nuove risorse furono destinate al settore meccanico, ritenuto di particolare importanza strategica e commerciale e, nel tentativo di risolvere i problemi emersi durante il primo piano, si procedette a una complessiva riorganizzazione dell'apparato amministrativo che ne coordinava i diversi rami produttivi. Questa riorganizzazione, in particolare, era stata resa necessaria dagli squilibri cui il «modello sovietico» e la spropositata crescita dell'industria pesante avevano dato luogo.[12]

Nel 1955, un primo provvedimento riguardò l'eliminazione di quel Ministero della meccanica generale (MVS), creato dai consiglieri sovietici nel 1951, che era stato considerato il principale responsabile degli errori di pianificazione del periodo 1951-1953. Il suo ambito di competenza era, infatti, di dimensioni notevoli e comprendeva la gestione e il controllo di tutte le imprese coinvolte nella produzione aeronautica, di armamenti, di mezzi di trasporto e di macchine agricole. Il Ministero della meccanica generale avrebbe dovuto, da un lato, garantire, per tutti questi settori, l'espletamento del piano economico nazionale e l'utilizzo delle capacità di produzione delle imprese, dall'altro, promuovere la meccanizzazione e automazione dei processi produttivi e

[11] Per studiarla sarebbe opportuno il ricorso alle fonti orali: né l'archivio di impresa né quello ministeriale sono più in grado di rappresentare completamente un'organizzazione informale e non consentono, nella loro ripetitività, incentrata sui problemi di coordinamento e fornitura dell'economia pianificata, di dimostrare quella che è ancora, per la Škoda, solamente un'ipotesi di ricerca confermata solo da alcuni indizi, quali la persistenza dell'importanza del capo officina, l'utilizzo di macchine universali, la specializzazione della manodopera operaia, e così via.
[12] SÚA, MAP, *Úvod* [Introduzione al fondo]; MVS, *Úvod* [Introduzione al fondo].

occuparsi dell'organizzazione del lavoro e dell'allocazione e distribuzione delle risorse umane. [13]

Il risultato era stato nel complesso negativo: nel 1953, le imprese sottoposte al MVS non avevano né espletato gli impegni previsti dal piano - 89% produzione grezza e 80% merci - né avevano rispettato le quote destinate all'esportazione. Per quanto si fossero ridotti, in diverse occasioni, gli impegni, in conformità alle denunce delle relazioni trimestrali, tuttavia, molte produzioni meccaniche non erano state al passo con la crescita richiesta. Se la meccanizzazione dell'agricoltura e i processi di razionalizzazione ed automazione della produzione non erano proceduti affatto, con gravi conseguenze sull'offerta di beni alimentari nel paese, neppure gli obiettivi definiti per la produzione bellica erano stati realizzati integralmente (64%). Con una risoluzione del Comitato Centrale del Partito comunista Cecoslovacco del settembre 1953 si era cercato di riequilibrare gli investimenti imponendo una maggiore attenzione alla soluzione del problema energetico e alla questione alimentare e agricola. Il ministero della meccanica generale (MVS) era stato conseguentemente riunificato a quello della meccanica pesante (MSt) e aveva dato origine al Ministero della meccanica (MS) destinato a organizzare la produzione, nei due piani annuali che seguirono la crisi del 1953.[14] Tuttavia, ben presto, nell'ottobre 1955, probabilmente anche in relazione alle esigenze di riarmo che seguirono la nascita dell'esercito della Repubblica Federale Tedesca, il MS fu, nuovamente scisso in tre ministeri separati: meccanica pesante, meccanica di consumo e il Ministero dei mezzi di trasporto a motore e delle macchine agricole (MAP).[15] Alla creazione di un ministero specifico per l'industria dei mezzi di trasporto e delle macchine agricole corrispose un cambiamento della politica del governo verso il settore automobilistico e l'inizio di una nuova fase per l'industria automobilistica cecoslovacca caratterizzata da una particolare attenzione allo sviluppo tecnologico ed alla modernizzazione degli impianti. Il più evidente segno del cambiamento in atto fu la conferenza degli esperti dell'industria automobilistica che si tenne a Mladá Boleslav nel marzo 1956 e che seguì di pochi mesi il congresso dei lavoratori metalmeccanici, nel settembre del 1955, in cui era stata denunciata la grave

[13] *Ibidem.*
[14] *Ibidem.*
[15] *Ibidem.*

arretratezza dell'industria meccanica ed erano state definite le nuove linee di intervento del partito e del governo.[16]

La fabbrica di Mladá Boleslav, riservata alla sola produzione automobilistica, dopo che le linee del veicolo militare T805 erano state spostate altrove, si ritrovò al centro dell'interesse dei pianificatori che sembravano, finalmente, ponderare con attenzione alcune tra le proposte che tecnici dell'AZNP avevano inoltrato quasi un decennio prima.[17] La maggior parte delle relazioni presentate alla conferenza del 1956 erano, infatti, ispirate ai vecchi rapporti dell'Affare Taub e ai resoconti dei viaggi dei tecnici del 1947, e talvolta gli autori erano, come nel caso della relazione sul reparto carrozzeria, gli stessi tecnici che avevano partecipato al progetto dell'americano.

Tra 1955 e 1960, prese forma un piano di ristrutturazione della produzione di automobili cecoslovacca, destinato a trovare compimento nel 1962, con la creazione di un nuovo impianto e, nel 1964, con l'entrata in produzione di quella che venne considerata la prima *people's car* cecoslovacca, la MB 1000.[18]

Un primo intervento fu finalizzato alla razionalizzazione e alla meccanizzazione dell'impianto esistente, con l'introduzione di macchine automatiche e di complessi e il rifacimento parziale di alcuni reparti e linee.[19] Solo in un secondo momento, nel giugno 1957, fu presentato dal Projekta Praga, un progetto per un impianto completamente nuovo destinato a trasformare lo stabilimento, «America», fondato nel 1928 e cresciuto dal 1945 in modo «selvaggio», in risposta alle contingenze della produzione, in una fabbrica moderna, organizzata razionalmente in modo tale da consentire la riduzione dei costi di produzione e il raggiungimento di volumi produttivi analoghi, o quantomeno paragonabili, a quelli europei e mondiali.[20]

---

[16] Aša, AZNP, 8, *Oborová Konference pro osobní automobily konaná dne 30-31 brzna 1956. Duvěrné* [Conferenza settoriale relativa alle automobili svoltasi il 30 e il 31 marzo 1956, confidenziale]; cfr. *These referátu na celostátní konferenci pracovníků strojírenství ve dnech 23-24 září 1955* [Tesi del contributo della conferenza nazionale dei lavoratori metalmeccanici negli giorni 23-24 settembre 1955], Praha, Státní Nakladatelstvi technické literatury, 1955.

[17] SÚA, MAP, 94, 9 gennaio 1958, *Zpráva o současném stavu a vyhledování zájištění investiční výstavby v automobilových závodech n.p. Mladá Boleslav* [Relazione sulla situazione attuale e sulle prospettive di AZNP, Mladá Boleslav]. Era stata spostata la produzione del veicolo militare T805, prodotto a Mladá Boleslav dal 1951.

[18] J.Kožíšek, J.Králik, op.cit., p. 350; M.R. Cedrých, L. Nachtmann, op. cit., pp. 141-155.

[19] SÚA, MAP, 94, p. 7. Si trattava di venticinque progetti di intervento, riguardanti sia la ricostruzione degli stabilimenti sia l'acquisto di macchinari, con un investimento di oltre 25 milioni di corone, di cui 2,36 nell'ambito edilizio.

[20] SÚA, MAP, 94, p. 6.

Il nuovo impianto avrebbe permesso, secondo i pianificatori e i tecnici dell'AZNP, raccolti a Mladá Boleslav per la conferenza, il passaggio dai metodi propri di una «produzione a lotti o in piccola serie» a quelli che caratterizzavano il modello produttivo che appariva più moderno e idoneo al prodotto automobilistico, la produzione di massa o continua.

Per quel che riguardava i volumi produttivi, se nel 1960 si prevedeva di produrre 55.000 veicoli all'anno, nel 1965 il piano fissava come obiettivo il raggiungimento della soglia dei 100.000 veicoli l'anno, estesi poi a 120.000. La produzione giornaliera della Škoda avrebbe dovuto toccare, entro il 1960, i 183 veicoli e, con il terzo piano quinquennale e il nuovo stabilimento, essa avrebbe dovuto superare i 300 veicoli al giorno.[21]

Alla fine degli anni Cinquanta sembravano aprirsi nuove prospettive per l'esportazione delle automobili cecoslovacche e si iniziava a valutare l'opzione di impianti d'assemblaggio all'estero, tramite proposte di accordi bilaterali e di analisi di mercato: inoltre, si riteneva che la motorizzazione di massa fosse in procinto di affermarsi anche nei paesi del neo costituito Patto di Varsavia e, di nuovo, dopo il fallito tentativo dei primi anni Cinquanta, prendeva forza l'ipotesi di una collaborazione e divisione internazionale del lavoro tra i paesi del Comecon.[22] In essi, l'aumento del tenore di vita della popolazione avrebbe presto portato a un rapido aumento della domanda di automobili, che non avrebbe risentito della crisi di sovrapproduzione, che già i pianificatori ritenevano incombere sui paesi capitalisti.

In questo quadro ottimistico, si trattava solamente di produrre una vettura a basso costo, e, come già qualcuno nel 1960 auspicava, di liberalizzare il mercato degli autoveicoli.[23]

«E' necessario fare i conti con l'aumento del tenore di vita e quindi con l'ampliamento del numero dei lavoratori che vorranno un'automobile. Oggi il numero

---

[21] SÚA, MAP, 200. *Návrh perspektivního plánu oboru osobní automobily od roku 1956 do roku 1975* [Proposta di un piano di prospettiva per il settore automobilistico dal 1956 al 1975]. Si trattava di cifre esigue se confrontate con le 1300-2000 automobili al giorno di Volkswagen o anche alle 450-1200 della Fiat 600 e alle 400 della Renault 4Cv. Per un confronto di dati si faccia riferimento a D. Bigazzi, *La grande fabbrica*, op.cit., p. 179. Per i dati relativi alla Fiat si veda *ibidem*, p. 177.

[22] SÚA, MAP, 200, *Návrh perspektivního plánu oboru osobní automobily od roku 1956 do roku 1975*, cit..

[23] *Ibidem*.

degli interessati, quasi cinquantamila persone, che hanno messo da parte, nelle casse di risparmio dello stato, le ventimila corone necessarie per l'acquisto di un'automobile è alto ma ancora limitato dal fatto che molti interessati, scoraggiati dalle difficoltà di gestione del buono, non l'hanno neppure richiesto. E' ora che questo numero aumenti con una produzione che cresce ed eventualmente con un mercato liberalizzato».[24]

La nuova enfasi sui consumi e sulle prospettive future dell'industria e, soprattutto, del mercato automobilistico non deve però trarre in inganno. Se, senza dubbio, emergevano interessanti spunti di cambiamento, il quadro di riferimento seguiva fedelmente le direttive di Mosca e del Plenum del Comitato Centrale del luglio 1955.[25]

La prolusione del segretario del ministro al congresso degli esperti per la produzione delle automobili rivelava, infatti, molteplici analogie con le argomentazioni che comparivano negli stessi anni negli interventi dei pianificatori della Germania democratica e dell'URSS.[26] Si stava costituendo, come ha notato Raymond Stokes, commentando l'intervento del ministro della meccanica tedesca Rau, un nuovo idealtipo retorico, quello della «tecnologia socialista» cui fare riferimento nelle più disparate occasioni.[27]

«*He described a number of aspects of specifically socialist technology that would become part of an ideal type: socialist technology would be technology at the highest possible level (although the parameters for measuring height were generally not mentioned explicitly); automation, mechanization, and assembly line work featured prominently, in part because they would increase productivity and in part because they would serve to ease the burden of workers; finally, in socialist technology, workers would partecipate in design, both of artefacts and of the production process itself. Technology would therefore not only be the expression of the socialist system and its*

[24] *Ibidem.*
[25] M. Beissiger, op. cit., pp. 160-163.
[26] Aša, AZNP, 8, *Odborové konference,* cit., *Úvodní referát náměstek ministra MAP, s. Rydrych* [Relazione introduttiva del vice ministro comp. Rydrych], pp 1-5.
[27] R. Stokes, *Constructing Socialism. Technology and Change in East Germany 1945-1990*, Baltimore, John Hopkins University Press, 2000, pp.112-113.

values, but would also shape its values».[28] Il risultato di tutto ciò sarebbe stato il *catching up* se non il superamento del capitalismo in termini di tecnologia.[29]

Il problema dello sviluppo scientifico e tecnico era, in quegli anni, un punto centrale del dibattito nel comitato centrale del Partito Comunista Cecoslovacco, in particolare, nel periodo compreso tra il X congresso del 1954 e l'XI del 1958: con il secondo piano quinquennale e ancor più con il terzo, grazie allo sviluppo tecnologico si sarebbe passati ad un modo di produzione superiore.[30] La meccanizzazione e l'automazione dei processi produttivi ne sarebbero stati i presupposti, perchè, insieme alla riduzione dei costi di produzione, avrebbero garantito l'aumento della produttività del lavoro, la diminuzione, se non l'eliminazione, dello sforzo fisico. Solo in questo modo, l'ordine sociale superiore, quello socialista, avrebbe potuto prevalere su quello capitalista e creare un «blocco sociale per la pace» in grado di opporsi con successo all'imperialismo occidentale. A tal fine, l'aumento del tenore di vita della popolazione sarebbe stato un passaggio inevitabile.[31] Non sorprendentemente, nella seconda metà degli anni Cinquanta, ritornavano alcuni *topoi* propri del dibattito sulla motorizzazione dell'immediato dopoguerra e, ancora, del periodo immediatamente successivo al febbraio 1948: accanto alle nuove *chances* della motorizzazione venivano sottolineate le responsabilità dei tecnici e dei pianificatori, cui il Governo aveva affidato i mezzi di produzione, nel «guidare il popolo» nel difficile passaggio. Dietro alla retorica sulla *People's car* erano, però, evidenti anche i calcoli di natura politica che mostravano con chiarezza la distanza che ancora separava la Cecoslovacchia del 1956 dal quel futuro, continuamente prospettato dai pianificatori, nel quale nelle democrazie popolari, finalmente in grado di sfruttare la loro ricchezza naturale, si sarebbe alzato il tenore di vita della popolazione. Nel frattempo, l'esportazione dell'automobile verso i Paesi capitalisti avrebbe permesso di ottenere le divise estere necessarie, in parte all'acquisto delle macchine utensili e dei prodotti chimici e siderurgici, ma, soprattutto, indispensabili all'importazione di generi alimentari.

---

[28] *Ibidem*, p.225.
[29] F. Fleron, *Technology and Communist Culture, the Socio-Cultural Impact of Technology Under Socialism*, cit., pp. 22-23.
[30] M. Rosický, *Organizace výrobní základny a plánovité řízení ekonomiky* [Organizzazione della base produttiva e direzione pianificata dell'economia], Praha, Akademie, 1983, pp. 212.
[31] Aša, AZNP, 8, *Oborová konference*, cit. , 30-31 marzo 1956; Aša, AZNP, 34, cit..

L'automobile era, e restava, un bene destinato prevalentemente all'esportazione e anche per questo motivo era necessario ridurne i costi di produzione, aumentarne i volumi produttivi e progettare un veicolo sul prezzo del quale il costo del materiale d'importazione incidesse il meno possibile (dal 20% del 1957 al 10% del 1960).[32] Infine, la produzione in grande serie di automobili appariva estremamente conveniente perchè permetteva di esportare poche materie prime e semilavorati, di cui la Cecoslovacchia era priva, ma molto lavoro.

Emergevano, dunque, le contraddizioni della fase inaugurata con il 1956: da un lato, il rilancio della militarizzazione, in risposta alla creazione di un esercito nella Germania Federale e, dall'altro, la necessità di trovare un modo per dare delle risposte ai bisogni della popolazione e in particolare degli operai. L'automobile poteva rappresentare il perfetto «*Socialist Artefact*» per questa fase: gli impianti per produrre il bene di consumo, sempre più simbolo di benessere, erano immediatamente riconvertibili ad uso militare e rappresentavano un potenziale di produzione bellica non indifferente.[33] A uno sguardo attento non poteva sfuggire, però, quanto il settore automobilistico si presentasse nel 1956 ormai lontano dai livelli della controparte capitalista e quanto il divario da colmare, nella prospettiva di un possibile *catching up*, apparisse davvero straordinario. Negli anni compresi tra 1955 e 1962, molti furono i tentativi di risolvere i problemi inerenti il processo produttivo e anche la qualità del prodotto automobilistico. Tuttavia, per quanto i pianificatori, diversamente dagli anni del primo piano quinquennale, prestassero attenzione alle segnalazioni provenienti dall'impianto e soprattutto da Motokov, azienda di stato incaricata della distribuzione estera dei prodotti Škoda, i problemi posti dalle esigenze di una produzione automobilistica efficiente finivano con il mettere in discussione le basi della pianificazione economica stessa e con il toccare argomenti politicamente sensibili, sollevando questioni quali quella dei rapporti commerciali o dello scambio di tecnologie con i paesi capitalisti o, ancora, quella della liberalizzazione del mercato dell'automobile. L'intera questione dell'automobile era caratterizzata da una notevole ambiguità.

---

[32] SÚA, MAP, 94, cit.; Aša, AZNP, 26, 1956, *Vyhledové plánování. Osobní automobily v Mladá Boleslav, dne 27 února* [Pianificazione di prospettiva. Automobili a Mladá Boleslav].

[33] R. Stokes, *In search of the Socialist Artefact: Technology and Ideology in East Germany, 1945-1962* in «German History», vol. 15, n.2, 1997, pp 221-239.

4.3 Progetti per un'automobile popolare.

Nel 1955-1956 erano riprese le discussioni, abbandonate nel 1949, riguardanti la progettazione e lo sviluppo di una nuova automobile destinata a motorizzare la società cecoslovacca. Erano ricominciati i viaggi all'estero anche se rimanevano prevalentemente limitati alle fiere ed alle esposizioni internazionali dell'automobile.[34]

Nel 1956, il direttore di AZNP presentava una prima riflessione sul senso e gli obiettivi della produzione automobilistica in Cecoslovacchia e sulla direzione che avrebbe dovuto intraprendere la progettazione del nuovo veicolo.[35] Al di là della retorica sulla *people's car*, tra le righe si poteva leggere una certa apprensione per la sorte del settore e il timore che nelle trattative sulla divisione internazionale del lavoro all'interno del Comecon, alla produzione della Škoda potesse essere preferita quella di altre marche straniere.[36] Se da un lato, si ribadiva infatti la lunga tradizione nella produzione automobilistica del paese, dall'altro, si insisteva sul fatto che la Cecoslovacchia fosse l'unico stato di piccole dimensioni - con l'eccezione della Svezia - ad aver conservato una propria industria di autoveicoli, sottolineando la funzione di stimolo che continuare a produrre automobili avrebbe avuto su altri settori dell'economia cecoslovacca. Riuscire a progettare un prodotto realizzabile con bassi costi di produzione e tramite un processo produttivo efficiente e economico non era solo questione di scelte ma sembrava avere a che fare con le possibilità di sopravvivenza del settore. D'altra parte, a differenza di quanto accadeva nei paesi capitalisti, l'automobile in Cecoslovacchia non doveva essere progettata come un vero e proprio bene di consumo. Si era ben lontani dalle strategie di *marketing*: la *people's car* socialista non sarebbe andata incontro a frequenti cambiamenti di modello, né al proliferare degli *optionals*, perchè questo non sarebbe stato conciliabile con la pianificazione. Nel definire le caratteristiche del veicolo che sarebbe entrato in produzione nel 1962, era

---

[34] Aša, AZNP, 44; 48.

[35] Aša, AZNP, 8, *Oborová konference*, cit., in particolare la relazione di ing. Vykoukal, *Rozbor stavu techniky osobních automobilů v ČSR v porovnání se stavem v zahraničí a se světovou úrovní* [L'analisi della situazione tecnica delle automobili in Cecoslovacchia in relazione alla situazione estera a livello mondiale], pp 6-13.

[36] Aša, AZNP, 8, *Oborová konference*, cit.. Il timore che emerge ancora più chiaramente nei materiali elaborati dalla Commissione per l'automobile era che si decidesse di liquidare la produzione automobilistica cecoslovacca e di importare automobili. Cfr. Aša, AZNP, 34, *III etapa plánu royvoje a specialisace pro osobní automobily 1955-1960* [Terza tappa del piano di sviluppo e specializzazione dell'automobile].

necessario, soprattutto, tenere presente che sarebbe restato generalmente invariato per molti anni.[37]

Nel 1955, vi erano tre modelli di automobile in corso di produzione: la Š1200 e la Š440, entrambe prodotte a Mladá Boleslav, e la T603, automobile di grandi dimensioni, ancora in corso di progettazione presso lo stabilimento Tatra di Kopřivnice. Mancava, invece, una vetturetta, con motore da 200-600 cm3, paragonabile a quelle progettate dalla Isotta Fraschini o dalla Goggomobil, allora molto in auge ma dal futuro incerto. L'Avia, stabilimento aeronautico, stava progettando alcuni prototipi di questo genere, che rappresentavano una via di mezzo tra un motociclo e una vera automobile. Se, da un lato, la vetturetta avrebbe potuto costituire una valida risposta alla domanda di un'automobile accessibile a larghi strati della popolazione, dall'altra l'ipotesi che un simile veicolo potesse costituire un'alternativa alla *people's car* non veniva presa seriamente in considerazione: i costi di produzione di un simile veicolo in uno stabilimento non specializzato, come quello aeronautico, sarebbero stati troppo alti e si sarebbero ripercossi negativamente sul suo prezzo. Analogalmente, anche la T603 sarebbe stata prodotta in piccole serie, in conformità ai tradizionali metodi costruttivi della Tatra e destinata ad un uso di rappresentanza da parte degli alti funzionari statali e all'esportazione. In attesa che fosse pronto il nuovo veicolo popolare, i cui primi prototipi erano previsti entro l'aprile del 1956, appariva urgente concentrarsi sulle modifiche al veicolo Š440, che presentava alcuni evidenti problemi.

La Š440, entrata in serie nell'ottobre del 1955, avrebbe dovuto essere prodotta fino al 1960 e sostituita, nel 1961, dalla *People's car*. La Š440 poteva essere, con qualche forzatura, assimilabile alle vetture di cilindrata compresa tra 600 e i 1200 cm3, come la Fiat 600 o la Citroen 2Cv, anche se, come peso e cilindrata, si avvicinava più alla Fiat 1100 o la Ford Anglia.[38] Era un'automobile di buon livello per quanto riguardava prestazioni, consumo, spazio e aspetto della carrozzeria, in grado di reggere la concorrenza. Tuttavia, presentava gravi limiti sul piano della progettazione: in particolare per quel che riguardava il peso e le sospensioni. Il peso era di circa 150-180 kg superiore a quello delle altre vetture della stessa categoria e questo era dovuto, in parte, alla separazione tra chassis e carrozzeria e all'utilizzo di acciai e pneumatici più

[37] SÚA, MAP, 200, cit..
[38] Aša, AZNP, 26, *Výhledové plánování. Osobní automobily v Mladá Boleslav*, cit.. SÚA, MAP, 200, *Návrh perspektivního plánu oboru osobní automobily od roku 1956 do roku 1975*, cit..

pesanti, in parte, alla progettazione stessa del veicolo che era nato come derivazione della Š1200.[39] Il veicolo, infatti, era stato frettolosamente messo in produzione a seguito della risoluzione governativa del 7 maggio 1954, relativa alla necessità di portare sul mercato un veicolo piccolo di fabbricazione cecoslovacca. Si era quindi deciso di utilizzare un telaio che avesse più del 70% dei pezzi in comune con quello della Š1200, cosicchè fosse possibile iniziare al più presto la produzione senza arrestare il ciclo produttivo. La questione delle sospensioni, invece, dipendeva da un'infelice scelta progettuale, l'utilizzo di molle a balestra per l'assale anteriore anziché molle a spirale, cui però si pose rimedio nel 1959.[40]

In realtà, negli anni della sua produzione, la Š440 fu sommersa da critiche e reclami da parte di Motokov e il problema della bassa qualità del veicolo fu oggetto di discussione in riunioni anche ai livelli più alti dell'apparato di pianificazione.[41] Tra 1955 e 1958 furono più di cento i provvedimenti di carattere progettuale, organizzativo e produttivo che riguardarono l'impianto di Mladá Boleslav.[42] Essi apportarono qualche miglioramento ma non furono veramente in grado di risolvere i problemi incontrati nella produzione della Š440 e che riguardavano, non solo, la progettazione dell'automobile ma, ancor più, il processo produttivo e il coordinamento della pianificazione.[43]

Se una parte dei problemi - la durezza della frizione, la presenza di acqua nel bagagliaio, l'eccessivo consumo di olio alle alte velocità sulle autostrade straniere, il cattivo funzionamento del freno a mano - potevano essere affrontati per mezzo di interventi di natura progettuale, altri quali quelli dell'equipaggiamento elettrico ed elettromeccanico, la frequente spaccatura delle molle e degli anelli di Gufaro e lo

---

[39] Aša, AZNP, 8, relazione di Vykoukal, cit..

[40] SÚA, MAP, 93, 9 dicembre 1957, *Zpráva o kvalitě vozů Š440* [Relazione relativa ala qualità dei veicoli Š440].

[41] SÚA, MAP, 30, 1958

[42] SÚA, MAP, 96, 1957 Cfr. Intervento del ministro Zatloukal; SÚA, MAP, 94, *Zpráva o výsledku kontroly uskutečnování usneseni únorového zasedání Ustredniho výboru Komunistické strany Ceskoslovenska o zvýšení efektivnosti národního hospodarstvi v souvislosti s pripravou planu na rok 1958 podle usneseni vlady c. 848* [Relazione sui risultati del controllo della realizzazione della risoluzione della sessione di febbraio del Comitato Centrale del Partito comunista Cecoslovacco riguardante la crescita dell'efficienza dell'economia nazionale in relazione alla preparazione del piano per il 1958 secondo la risoluzione del governo n. 848].

[43] *SÚA, MAP, 95, 30 giugno 1958*, Zpráva o kvalitě vozů Š440 *[Relazione relativa alla qualità dei veicoli Š 440 al 30/6/1958], Scritto da Josef Kadeřávek, Direttore AZNP. La AZNP non era riuscita a espletare il piano per il 1958. Altissime, poi, le percentuali di pezzi difettosi: dal 28% delle carrozzerie prodotte si era passati al 16%; per la vernice al 16,6%. Per quel che riguardava le consegne a Motokov, erano state rispettate per il 50-70%.*

scrostamento della vernice, potevano essere risolti solo tramite provvedimenti più drastici.[44] La causa di simili difetti era infatti da ricercarsi nella scadente qualità dei materiali utilizzati e dalle difficili relazioni tra Mladá Boleslav e i suoi fornitori e sfuggiva, non solo, al controllo e alle possibilità di intervento dell'impresa, ma anche a quelle dei funzionari del MAP.[45] La qualità dei materiali utilizzati e degli acciai dipendeva innanzitutto dal ministero della siderurgia e dell'industria estrattiva, al contrario, i problemi derivanti dai pneumatici e dalla vernice rispecchiavano i gravi limiti della chimica cecoslovacca.[46] Per ottenere un prodotto competitivo sui mercati europei sarebbe stato necessario importare, oltre ad alcuni macchinari, che non valeva la pena produrre, anche parte dei semilavorati chimici e siderurgici non disponibili in Cecoslovacchia o nelle altre democrazie popolari.[47]

Le difficoltà dei singoli ministeri erano poi aggravate dall'organizzazione della «cooperazione» tra imprese e ministeri e tra gli stessi ministeri produttivi coinvolti nella produzione automobilistica.[48] Alla conferenza degli esperti del settore automobilistico si denunciava infatti l'assenza di un coordinamento pianificato tra la AZNP e i suoi oltre cento fornitori, dipendenti peraltro, da diversi ministeri. Alla cooperazione si era fino ad allora ricorso *in extremis* per assicurare forniture non coperte dall'impianto centrale o per colmare la capacità produttiva sottoutilizzata o libera. Accadeva, così, che i rapporti tra la AZNP e i fornitori fossero caratterizzati da continue dispute sulla qualità delle merci, mancato rispetto dei termini di consegna e che l'efficienza della cooperazione fosse penalizzata da trasporti lunghi e costosi e da alti costi di produzione.[49] Da questo

---

[44] SÚA, MAP, 200 (1957*), Návrh perspektivního plánu oboru osobní automobily od roku 1956 do roku 1975*, cit..

[45] SÚA, MAP, 93, 1957 *Zpráva o kvalitě vozů Š440*, cit.: 1200 veicoli sostavano in attesa delle componenti e altri 1991 erano in sospeso per altri motivi. Inoltre, si lamentava che l'imballaggio dei veicoli pronti fosse eseguito da soldati e apprendisti, con danni notevoli alle carrozzerie.

[46] SÚA, MAP, 234; Aša, AZNP, 26.

[47] SÚA, MAP, 94, 9 gennaio 1958, *Zpráva o současném stavu a výhledovém zajištění investiční výstavby v Automobilových závodech* [Relazione sulla situazione attuale e alle prospettive degli investimenti edili in AZNP].

[48] Aša, AZNP, 48, *Specialisace a kooperace jako jeden z vázných činitelů ovlivnujících další rozvoj vyroby ozubených kol a převodových skříní pro automobily, září 1957, tajiné* [Specializzazione e cooperazione come elementi principali che influenzano lo sviluppo della produzione di ingranaggi e di scatole di trasmissione per le automobili, settembre 1957, segreto].

[49] SÚA, MAP, 94, *Zpráva o výsledku kontroly uskutečňování usneseni únorového zasedáni Ústředního výboru komunistické strany Československa o zvýšení efektivnosti národního hospodářství v souvislosti s přípravu plánu na rok 1958 podle usneseni vlády č.848*, cit.. Emergeva per esempio che dei getti fusi di ghisa il 40% proveniva dalla fonderia AZNP, il 41 dalla cooperazione, il restante non era coperto. Getti fusi di alluminio il 74% proveniva dalla cooperazione, e il 27,5 % dalla fonderia AZNP, ma era

punto di vista, si auspicava la specializzazione degli impianti della componentistica e la loro conseguente razionalizzazione, peraltro prevista dal progetto di ristrutturazione del settore.[50] Ancora una volta, la soluzione del problema veniva demandata a nuovi investimenti e al successivo piano. La situazione tuttavia appariva bloccata: dalle relazioni sullo stato della costruzione del nuovo stabilimento emergeva quanto quest'ultima e la possibilità stessa di produrre un automobile popolare fossero gravemente compromesse dai ritardi e dagli alti prezzi delle subforniture e dall'incapacità dell'amministrazione centrale di porvi rimedio.[51]

Infine, numerose erano anche le lamentele per le costanti modifiche al rialzo in corso d'opera dei piani di produzione e per l'assenza di una contrattazione con l'unità produttiva sulla loro definizione. In un documento relativo al piano del 1956 si trova scritto:

«Chiediamo che i nostri appunti siano rispettati durante la redazione del piano definitivo per l'anno 1956 per la nostra impresa. Siamo del tutto consapevoli che i compiti per la nostra impresa debbono essere di mobilitazione ma non condividiamo il fatto che siano irrealistici». [52]

4.4 Dalla razionalizzazione del processo produttivo al nuovo impianto.

Se la questione della disponibilità e qualità dei materiali esulava dai confini e dalle possibilità di intervento della AZNP, molta era la fiducia riposta da tecnici e pianificatori nel progetto di «razionalizzazione e meccanizzazione del ciclo produttivo in AZNP», elaborato dal settore tecnico dello stabilimento, reparti, capo ingegnere e

---

necessario rinnovarla; pezzi fucinati: 90% dalla cooperazione, mentre il restante 10% dal reparto fucinatura in costruzione.

[50] Sulle conseguenze del sistema sulla componentistica e sulle ipotesi di integrazione verticale cfr.: Bauer T.- Soos K. A., *Inter-firm relations and technological change in Eastern Europe- The case of the Hungarian Motor Industry*, cit., pp. 285- 303.

[51] SÚA, MAP, 30, 14 dicembre 1957, *Zpráva komise politického byra UV KSČ, pres. K. Poláček, 8-7-1957. Zpráva o plnění usnesení politického byra UV KSČ ze dne 16-4 a 9-10-1957 o opatřeních k zajištění kvality nakladních automobilů Š706 a osobních automobilů Š440* (Relazione sulla realizzazione della risoluzione dell'ufficio politico del Comitato Centrale del PCC relativa ai provvedimenti per aumentare la qualità dei camion Š706 e delle automobili Š440); SÚA, MAP, 94, *Zpráva pro segretariát ministra o organizaci, technologii a efektivnosti výroby, o výzkumu, kvalitě vyrobků, 1955-1958* [Relazione per la segretteria del Ministro relativa all'organizzazione, tecnologia, ed efficienza della produzione, della ricerca e della qualità dei prodotti. 1955-1958].

[52] SÚA, MAP, 188, *Návrh plánu vyroby rok 1956* [Proposta piano produzione per 1956].

capo tecnologo, con la collaborazione del MAP e con il ministero della meccanica pesante.[53]

L'obiettivo era la riduzione della *pracnost,* quantità di ore di lavoro impiegate per la produzione di un'automobile; quest'ultima rappresentava l'indicatore più rilevante per la riduzione dei costi, del fabbisogno di manodopera e per l'aumento della produttività del lavoro. Per il veicolo Š440 si riteneva di potere garantire entro il 1962 la riduzione delle ore di lavoro per veicolo da 590 a 185. Per ottenere risultati ancora più significativi sarebbe stato, però, necessario introdurre un grado di meccanizzazione ancora più elevato, che avrebbe portato la AZNP a livelli paragonabili a quelli delle imprese mondiali. Quello sarebbe stato l'obiettivo del terzo piano quinquennale e sarebbe stato raggiunto con il nuovo impianto e il nuovo veicolo.

	1955 reali	1956 reali	1957 pianificate	1958	1959	1960	1961	1962
Ore/veicolo[54]	590	361	365	220	211	193	188	185

La prima fase del progetto di razionalizzazione e meccanizzazione di Mladá Boleslav si sarebbe, invece, articolata nel corso del II piano quinquennale: la sua realizzazione avrebbe reso la AZNP un impianto modello nel passaggio da pratiche e principi propri della produzione in piccola serie a quelli propri della produzione di massa.[55] Se certo non appariva possibile raggiungere i livelli degli Stati Uniti e dell'Unione Sovietica, sembrava, tuttavia, auspicabile un intervento parziale su alcune lavorazioni.[56] Vi erano però tra i pianificatori e tra i direttori della produzione alcune perplessità sull'opportunità di adottare simili criteri nell'industria cecoslovacca. Il tecnologo capo di Mladá Boleslav in diverse occasioni lamentava il «conservatorismo e la sfiducia verso la meccanizzazione» e l'attitudine da parte dei lavoratori, soprattutto da parte dei reparti pianificazione e investimento, a «trasporre i principi organizzativi

[53]Aša, AZNP, 8, *Oborová konference*, cit., relazione di Miloslav Vigner tecnologo capo di AZNP, *Rozvoj technologie výroby osobních automobilů* [Lo stato e lo sviluppo tecnico delle tecnologie e il livello tecnologico dello stabilimento base di AZNP MB], pp. 39-62.
[54] Cfr. D. Bigazzi, *La Grande fabbrica*, pp 148-149; La 1100 veniva prodotta nel 1946 in 384,3 ore.
[55] M. Vigner, *Vliv účelného uspořádání výrobního pochodu na hospodárnost* [L'influenza di una efficiente definizione del procedimento produttivo sull'economicità] in «Podniková Organisace» [Organizzazione d'impresa], n.7, 1955, pp. 264- 267.
[56] *Ibidem.*

della produzione in piccola serie a produzioni che richiedono serie più grandi», negando investimenti e bloccando così la meccanizzazione del processo produttivo. Anche le norme di efficienza e i calcoli della capacità produttiva, per reparto e per le singole macchine, continuavano a essere elaborati avendo come punto di riferimento le necessità della produzione in piccola serie e i sistemi di direzione del lavoro dovevano essere ripensati e adattati alla nuova tecnologia di produzione.[57]

4.4.1 Organizzazione del ciclo produttivo.

La produzione di automobili, per la sua complessità e per la molteplicità di operazioni ad essa connessa, si riteneva potesse essere realizzata in modo efficace solo a determinate condizioni: alti volumi produttivi, produzione equipaggiata con mezzi di produzione moderni e efficienti; organizzazione del processo produttivo che rispondesse alle necessità dei nuovi macchinari e del flusso continuo del materiale; componenti di qualità a basso costo.

L'intervento di «meccanizzazione e razionalizzazione» si articolò in una riorganizzazione del ciclo produttivo, finalizzata a ridare un ordine alla disposizione di reparti, cresciuti disordinatamente in funzione di necessità improvvise e spesso dislocati in modo irrazionale. Nei reparti meccanici, le macchine, universali, erano disposte a gruppi e il carattere della produzione era ancora quella di piccola serie. Con l'entrata in produzione della Š440, pur senza disporre di grandi investimenti, si era cercato di dare alle lavorazioni un ordine che facilitasse l'adozione di una logica di flusso. Le produzioni erano state concentrate, per ridurre i trasporti interni alla fabbrica, in pochi edifici nell'area dello stabilimento principale. I magazzini erano stati avvicinati ai reparti e, tramite una migliore disposizione delle macchine, erano state ampliate le linee di produzione. Più di millecinquecento macchine erano state spostate e, in alcuni casi, il trasporto era stato meccanizzato.

Il progetto di razionalizzazione, inaugurato nel 1956, si poneva però obiettivi più ambiziosi: la ristrutturazione di alcuni reparti e una parziale meccanizzazione e automazione delle linee di produzione. Su queste ultime si prevedevano interventi parziali, su settori, o totali, con la creazione di spazi o linee interamente nuove.

---

[57] *Ibidem.*

Era tuttavia essenziale ottenere una disposizione delle aree produttive o dei magazzini che consentisse l'uso appropriato delle nuove macchine. Da questo punto di vista, un intervento paradigmatico, illustrato in un articolo su *Podniková Organisace*, aveva riguardato la ridisposizione del magazzino lamiere accanto al reparto presse:

«Prima dell'intervento l'ubicazione inidonea del magazzino per le lamiere imponeva questo tipo di lavoro:

1. trasferire manualmente la lamiera dai vagoni sui camion

2. trasportare la lamiera nel magazzino, nel fabbricato A, coprendo una distanza di 380 metri

3. scaricare manualmente la lamiera e immagazzinarla

4. caricarla manualmente sui carrelli e trasportarla con il trattore nel fabbricato B, al reparto taglio, distante 530 m

5. scaricare con la gru e tagliare, caricare sul carrello e portare con il trattore al reparto presse distante 150 metri,

La lamiera doveva così percorrere una distanza totale, dai vagoni al reparto presse, di 1.060 metri. Il solo trasporto del materiale sarebbe costato, per la produzione pianificata, un milione ottantamila corone. Il progetto attuale prevede, invece, il collocamento del magazzino lamiere in prossimità del reparto taglio dal quale si può, con il semplice movimento della gru, raggiungere il reparto presse. Il magazzino sarà raggiunto dalla ferrovia interna per semplificare il lavoro di carico e scarico e così i lavori indispensabili si limiteranno in questo modo:

1. scaricare lamiera direttamente dal vagone al magazzino lamiere

2. spostare con la gru alla macchine nel reparto taglio e di qui con le gru spostare nel reparto presse.

In tale modo, il percorso del materiale viene sostanzialmente ridotto, si elimina il lavoro fisicamente pesante e viene meno la possibilità di corrosione della lamiera durante la manipolazione in caso di brutto tempo. I risparmi ottenuti, in breve tempo, in tre anni, ammortizzeranno i costi di investimento necessari».[58]

Gli interventi, iniziati nel 1955, procedevano a rilento. La prima parte di essi doveva essere completata entro la fine del 1958. A metà del 1956 era invece già iniziata

[58] M. Vigner, *Vliv účelného uspořádání výrobního pochodu na hospodárnost*, cit..

la costruzione delle nuove linee di produzione. Per quel che riguardava la produzione degli chassis, delle 79 linee previste ne erano già state realizzate 64. Al contrario, nessuna delle 9 linee che dovevano modernizzare il montaggio era stata iniziata. Anche per quel che riguardava la lavorazione delle superfici e il reparto carrozzeria i lavori di modernizzazione procedevano molto faticosamente.

Per quel che riguardava i singoli reparti, risultava che il rapporto tra produzione in linea e produzione di serie fosse positivo solo nel reparto *meccanica* I, dove la prima riguardava l'85% delle lavorazioni, nel *meccanica* II arrivava invece al 54% e, infine, nel montaggio raggiungeva il 100%. Altrove, nella fonderia, nel reparto tempra, in quello presse, nel *meccanica* IV e nella carrozzeria le linee erano minime, se non inesistenti.

4.4.2 Razionalizzazione dei trasporti.

La riorganizzazione della disposizione dei magazzini e la creazione di linee di produzione rappresentavano la premessa per la realizzazione della meccanizzazione del trasporto del materiale e dei prodotti all'interno dei reparti e tra un reparto e l'altro. Il progetto di razionalizzazione prevedeva l'introduzione di cinquantanove convogliatori della lunghezza totale di circa 12.500 metri. Si trattava di convogliatori a catena pensili, teleflex, catene a terra, a tavola, a rulli, scivoli, binari. Questi macchinari, ammortizzabili in circa tre anni e mezzo, dal punto di vista dei costi, erano stati suddivisi in tre categorie a seconda dell'urgenza della loro introduzione. Vi era un problema di capacità produttiva e di sviluppo per queste attrezzature.[59]

La maggior parte dei macchinari tra quelli assolutamente indispensabili, per una lunghezza totale di 5.000 m, sarebbe stata prodotta all'interno della stessa AZNP: si trattava di catene di traino, convogliatori a terra a rulli, scivoli e a scorrimento. Invece, alcuni problemi erano sorti con i convogliatori a catena pensili: prodotti esternamente, dei diaciannove convogliatori richiesti, per l'anno 1955-1956, solo quattro, per circa 300 metri, sarebbero stati consegnati a Mladá Boleslav, e con grande ritardo.

Tuttavia, non era così che si sarebbe dovuto procedere dopo il 1960: anche per i convogliatori e le apparecchiature di trasporto si auspicava la definizione di uno

[59] Aša, AZNP, 8, *Oborová konference*, cit., relazione di Miloslav Vigner, tecnologo capo di AZNP, p. 39, cit..

stabilimento specializzato con capacità necessaria, metodi produttivi razionali che offrisse prodotti standardizzati a prezzi ridotti.

4.4.3 Linea di lavorazione dello chassis.

L'età media dei macchinari presenti in AZNP superava talvolta i vent'anni. Le macchine speciali erano ancora quelle importate dall'estero nel 1924-1928, quando era stata «realizzata la prima e ultima modernizzazione della produzione di automobili».[60]

Da questo punto di vista, l'urgenza di un rinnovo era tale che anche gli investimenti destinati dal progetto di meccanizzazione alla loro sostituzione sembravano inadeguati: un ricambio totale si sarebbe raggiunto solo nell'anno 1990 o 2000.[61]

Il progetto di meccanizzazione, tuttavia, prevedeva, per quel che riguardava le lavorazioni meccaniche di tornitura, importanti investimenti in macchinario e la sua realizzazione avrebbe significato la sostituzione delle macchine universali con quelle speciali, talvolta automatiche, e complessi di grande produttività (macchine automatiche a uno o più mandrini, alesatori interni, rettificatrice a più dischi, macchine per la dentatura - ingranaggi, linee automatiche e semiautomatiche).

Si prevedeva una diminuzione del numero delle macchine universali in uso a Mladá Boleslav dal 67% del 1954 al 45,7% del 1960. E in particolare, sarebbero diminuiti:

Tipo di macchina		1954	1960
Torni orizzontali e verticali		7,5%	3,4%
Torni a revolver		12,3%	9,6%
Alesatrici radiali e verticali		10,8%	4,5%
Alesatrici orizzontali		1,8%	–1%

Contestualmente sarebbero aumentati:

Tipo di macchina		1954	1960
Torni a copiare		-6%	1,6%
Macchine automatiche e semiautomatiche		8,5%	11,9%
Macchine da brocciatura		1%	1,8%
Macchine da costruzione monouso		3,1%	4,4%

[60] *Ibidem.*
[61] *Ibidem.*

(complessi)			
Macchine da laminazione		2,4%	9,2%

Anche in questo caso, l'alta produttività dei nuovi macchinari avrebbe permesso di ammortizzarli in tempi molto brevi, quasi irrisori nel caso delle linee automatiche, dove la produttività sarebbe cresciuta fino al 1.000%.[62] Ma i problemi, relativamente al 1956-1957, riguardavano la fornitura dei complessi e delle macchine monouso, identificati come lo strumento più efficiente e utile ai fini della razionalizzazione delle lavorazioni e centro delle linee automatiche. Anche in questo caso, si era ben lontani dal realizzare la loro produzione, secondo le norme e gli standard, in impianti specializzati e i tempi di consegna raggiungevano i dodici mesi. Inoltre, gli stabilimenti si rifiutavano di accettare le commesse di macchine monouso al di fuori dei programmi di produzione loro assegnati dal piano e lo stabilimento speciale per la costruzione di complessi nel 1956 avrebbe consegnato solo 6 macchine al posto delle 46 richieste.

Una parte significativa delle macchine richieste avrebbero dovuto essere prodotte dallo stabilimento stesso, in aggiunta ai piani relativi alla costruzione e produzione di automobili.

Complessi	93 pezzi, di cui 25 prodotte da AZNP e 68 da fornitori esterni
Settori di linee automatiche	11 pezzi, di cui 6 prodotte da AZNP e 5 da fornitori esterni
Macchine monouso speciali	81 pezzi, di cui 69 prodotte da AZNP e 12 da fornitori esterni (non coperte)
Caricatori automatici	9.

Problemi ancora più gravi riguardavano la produzione delle linee completamente automatiche. In questo caso, era stato costituito uno stabilimento specializzato il TOS di Kuřim, che, tuttavia, non sarebbe stato in grado di consegnare nessuno dei macchinari commissionati fino al 1957. Si ipotizzava il ricorso all'importazione di alcuni di essi dalla Repubblica Federale Tedesca e da altri paesi capitalisti.[63]

[62] *Ibidem.*
[63] *Ibidem.*

Il progetto di meccanizzazione e razionalizzazione riguardava poi anche altri settori della fabbrica: si prevedeva la decentralizzazione sulle linee della lavorazione termica del trattamento della superficie e l'introduzione di automazione nel controllo tecnico (attrezzi per misurare varie dimensioni contemporaneamente, attrezzi automatici di misurazione e selezioni, contatori meccanici e elettromagnetici). Per le operazioni di saldatura si prevedeva il passaggio alla saldatura semiautomatica o automatica e all'introduzione di macchine di saldatura monouso e meccanizzazione del fissaggio dei pezzi da saldare (preparazione di fissaggio, vodící přípravky). Era infine auspicata l'introduzione graduale della meccanizzazione, attraverso i nastri di montaggio, trapani elettrici o pneumatici. Interventi radicali erano previsti anche per i reparti ausiliari, per l'utensileria e per la carrozzeria.

Per la realizzazione del progetto era considerata essenziale la collaborazione con l'università e gli istituti di ricerca che avrebbero dovuto non solo progettare, ma anche realizzare i prototipi dei macchinari necessari e fornire i disegni direttamente alla fabbrica (come aveva fatto il Politecnico di Bratislava, fornendo macchine speciali per saldatura e saldatrici multiple e stava facendo il Politecnico di Praga con i convogliatori a catena sospesi e a tavolo).

Di nuovo emergeva la necessità della collaborazione all'interno di un quadro coordinato: si insisteva sulla opportunità di interventi congiunti, per esempio, tra i centri che si occupavano di progettare e sviluppare le macchine per la superfinitura, rielaborando questioni attinenti ai trattamenti di superficie, alla verniciatura e alla galvanizzazione con il centro di ricerca sui materiali di Praga.[64]

La realtà della pianificazione era, tuttavia, diversa. Da un confronto con i dati sulla realizzazione del progetto di meccanizzazione e razionalizzazione emerge che esso fu portato avanti con estrema lentezza e tra enormi difficoltà, sia per quel che riguardava gli investimenti previsti entro il 1960 – mancato espletamento del piano per il 1957-58-59- sia per quelli che seguirono la risoluzione governativa del 21 ottobre 1959, finalizzata a dare il via alla costruzione della nuova fabbrica che avrebbe dovuto raggiungere una capacità produttiva di 110.000 automobili con pezzi di ricambio relativi. Nel 1962, nonostante l'ennesima riorganizzazione ministeriale, l'eliminazione del MAP e suo accorpamento nel MVS, i problemi di coordinamento, che bloccavano la

[64] Aša, AZNP, 8, *Oborová konference*, cit., relazione di Zdeněk Kejval, pp. 62-88.

disponibilità delle macchine utensili necessarie, risultavano ancora da risolvere e il loro prezzo continuava ad essere sempre più proibitivo. Anche allora, nella produzione della nuova automobile, si rendeva necessario «*il continuo utilizzo di macchine universali e di equipaggiamenti più economici è accessibili rispetto alla tecnologia delle macchine monouso e speciali*».[65]

4.5 Direzione del lavoro e cottimi: dall'emulazione socialista all'organizzazione per unità operative?

Alla meccanizzazione e razionalizzazione della produzione si associarono tentativi finalizzati a rendere più efficiente il sistema di direzione del lavoro e a ottenere un maggiore coinvolgimento da parte dei lavoratori al processo produttivo.

Accanto allo scarso coordinamento e alle difficoltà di reperimento di materiali e manodopera, infatti, anche la bassa produttività del lavoro, il ricorso agli straordinari, le norme troppo morbide ed elastiche continuavano a rappresentare ostacoli non di poco conto sulla strada della *people's car* socialista. Inoltre, l'introduzione della «meccanizzazione e automazione» costituiva di per sé uno stimolo ad adeguare i sistemi di direzione del lavoro alle esigenze della nuova tecnologia e ad ancorare le norme di produttive a quei «principi davvero scientifici» che si voleva fossero alla base della organizzazione della produzione continua. Nel primo piano quinquennale la creazione dell'«uomo socialista» era stata perseguita con gli strumenti della coercizione e della persuasione, incentivando l'emulazione socialista e lo stachanovismo e intervenendo, come si è visto, nel 1953, con misure giuridiche e interventi autoritari. I risultati erano

---

[65] SÚA, MAP, 188, *Návrh plánu výroby –rok 1956. K 4 závěrce. AZNP MB* [progetto di piano di produzione. Verifica, anno 1956]; SÚA, MVS, 186, *Výstavba automobilových závodů n.p. Mladá Boleslav, 1961-1965* [costruzione del nuovo impianto di Mladá Boleslav]; SÚA, MVS, 190, 26 settembre 1961, *Zpráva o stavu zajištění dodávek technologického zařízení, strojů, projekce,a stavebních prací pro centralisovanou výstavbu AZ MB z podniku ministerstva TS, MZO, MV e MVS, . Tajné* [Resoconto sullo stato delle forniture e dell'equipaggiamento tecnico, delle macchine e dei fabbricati per la costruzione della AZMB da parte delle imprese dei ministeri della meccanica pesante, commercio estero, interni, meccanica generale]. SÚA, MVS, 37, 1962, *Zvýšení cen u jednoúčelových a upravnených specielních strojů a zařízení,* [L'aumento del prezzo per le macchine monouso e per le macchine speciali modificate e per gli impianti]; SÚA, MVS, 37, 1961, *Zpráva o překročení investičních nákladů na centralisovanou stavbu rekonstrukce a dostavba n.p. AZMB* [Relazione sul superamento dei costi di investimento per la ricostruzione centralizzata e per il compimento di AZNP]. Analogalmente in Aša, AZNP, 8, Porady Ředitelů, serie dei verbali delle riunioni dei direttori, 1952-1968. Aša, AZNP, 6, *Zápisy ze zasedání tech. Ekonomické rady* 1960-1962-1963 [relazioni sulla creazione del Consiglio tecnico].

stati discutibili[66] e, nel 1958, il Governo decideva nuovamente di intervenire in modo drastico con la risoluzione del 30 maggio 1958, in cui si definivano le basi per la riforma del sistema salariale, basata sul «cointeressamento materiale dei lavoratori» e ne affidava l'applicazione ai singoli ministeri.[67]

Per garantire l'espletamento dei compiti produttivi stabiliti dal XI congresso del Partito Comunista, che nel caso dell'industria automobilistica erano costituiti dalla produzione di beni di consumo durevoli destinati a aumentare i consumi personali dei cittadini, era necessario, infatti, risolvere radicalmente la questione della produttività del lavoro.

Se l'innalzamento di quest'ultima poteva, parzialmente, essere garantito dall'aumento del livello tecnico medio della produzione e dall'abbassamento della difficoltà di lavorazione, in particolare sui prodotti principali, era anche fondamentale, accanto alla progettazione di un nuovo prodotto e la riorganizzazione del ciclo produttivo, garantire un utilizzo corretto dei nuovi e dei vecchi macchinari.

Il problema era trovare un modo per coinvolgere tutti i lavoratori nell'edificazione della tecnologia socialista, incentivando la collaborazione tra loro:

1. *«I costruttori che danno una funzione al veicolo e un livello tecnico: il loro lavoro è spesso sottovalutato e si dimentica che una corretta progettazione è la base fondamentale per costruzione economica moderna. Anche uno stabilimento moderno non darebbe buoni risultati se dovesse produrre un'automobile arretrata dal punto di vista tecnico.*
2. *I tecnici di produzione, che indicano come produrre e cercano il modo per ottenere una produzione più economica.*
3. *E, infine, i lavoratori manuali che realizzano le idee dei primi e, poi, concretamente l'automobile. Tutti questi gruppi hanno la medesima importanza,*

[66] *SUA, MAP, 96, 26 febbraio 1958,* Zprávy pro segretariát ministra, O produktivitě práce a mzdách, *[relazione per la segreteria del ministro. Sulla produttività del lavoro e sui salari];* Zpráva o zavdění vnitropodnikového chozraščotu v Map za rok 1957 *[Relazione sull'introduzione all' interno degli stabilimenti del sistema di chozraščot]; 18 ottobre 1956,* Zpráva odboru práce a mzdy MAP, Praha, *[relazione del settore lavoro e salari del MAP]* e Zpráva o rozsahu práce přes čas *[relazione sul lavoro straordinario].*

[67] SUA, MAP, 188, 15 luglio 1958, *Zpráva o přestavbě soustav dělnických mezd a politickoorganisačním zajištění přestavby v resortu ministerstva automobilového průmyslu a zemědělských strojů* [Relazione relativa alla ristrutturazione del sistema dei salari degli operai e alle garanzie politico organizzative della ristrutturazione nel settore del Ministero dell''industria automobilistica e delle macchine agricole]. M. Rosický, *Organizace výrobní základny a plánovité řízení ekonomiky*, cit., p. 220.

nessuno può esistere da solo, e devono collaborare. Per questo motivo, il lavoro di costruttori, tecnici e operai deve essere il più perfetto possibile».[68]

E, contemporaneamente, era opportuno che, nell'elaborazione dei sistemi di direzione del lavoro, si mantenesse, contrariamente a quanto avvenuto nei tentativi di razionalizzazione del I Piano quinquennale, una particolare attenzione alle necessità specifiche delle singole imprese, alle modalità della produzione, al numero delle linee e all'esigenza di flusso continuo e ottimale di materiale. Perchè l'innovazione tecnologica avesse effetto, infatti, le forme di direzione del lavoro dovevano passare da un modello proprio delle lavorazioni artigianali e in piccola serie ad un modello idoneo alla produzione in grande serie e continua.

Più prosaicamente, su premesse e con modalità diverse rispetto al 1953, i pianificatori tentavano di rimettere mano all'annosa questione della definizione delle norme, che dovevano essere «corrette e motivate dalla tecnica» e non arbitrarie e empiriche. Per questo motivo, la questione non poteva essere limitata all'ufficio salari o pianificazione ma doveva essere affrontata dall'insieme dei lavoratori ed era necessario che, alla definizione delle norme produttive, collaborassero tecnici, capi reparto e lavoratori d'assalto oltre ai «*normovači*», i responsabili della definizione delle norme. Il rispetto di norme produttive giustificate dal punto di vista tecnico richiedeva, infatti, che fossero garantite le premesse tecniche e organizzative sulle quali le norme erano state stabilite. L'esperienza passata era stata chiara: se non proporzionate ai mezzi tecnici a disposizione e collegate a precise prescrizioni tecnologiche le norme non sarebbero state rispettate, con una conseguente riduzione dei profitti e stagnazione della produttività.

«Bisogna creare i presupposti per rendere reale il cambiamento, rielaborare più avanzati miglioramenti produttivi, introdurre migliori metodi di lavoro, applicare disposizioni tecnico organizzative che garantiscono l'espletamento delle norme, garantire la produzione continua senza perdita di tempo, non possono farlo solamente i normovači, e chi si occupa dei salari, ma soprattutto i lavoratori tecnici che sono

[68] Aša, AZNP, 8, Oborová konference,(Conferenza del settore) cit., relazione di ing.Vykoukal, *Rozbor stavu techniky osobních automobilů v CSR v porovnání se stavem v zahraničí a se světovou úrovní*, cit..

responsabili del corretto andamento della produzione e dell'utilizzo della capacità produttiva e dell'applicazione della tecnica avanzata». [69]

L'elenco delle disfunzioni, stilato dal Map dopo un'attenta analisi della situazione delle imprese ad esso sottoposte, rappresenta una significativa fonte di informazione di come, ancora nel 1958, l'organizzazione del lavoro nell'industria meccanica cecoslovacca fosse caratterizzata da empirismo ed arbitrio: le frequenti modifiche dei programmi produttivi e del materiale impiegato avevano causato continui cambiamenti delle prescrizioni tecnologiche alla base delle norme di rendimento.[70] Queste ultime, in molte imprese, venivano elaborate senza che vi fossero studi o prescrizioni tecnologiche *tout court*; e ciò avveniva con maggior frequenza nella lavorazione dei metalli, nel montaggio e generalmente nelle fasi che richiedevano maggior intervento umano. Le norme erano stabilite in base a dati statistici o alla semplice esperienza. Talvolta non era definita neppure la successione delle operazioni per una singola lavorazione e nemmeno erano prescritte le macchine sulle quali l'operazione avrebbe dovuto essere eseguita.

L'inadeguatezza di norme stabilite in questo modo aveva fatto sì che, da un lato, i dirigenti le considerassero alla stregua di semplici e approssimativi calcoli relativi al tempo necessario per una singola operazione e non come uno strumento di «costante verifica dell'economicità e del rendimento delle operazioni» e, quindi, occasione di apprendimento, miglioramento e riflessione sulla distribuzione razionale della forza lavoro. D'altra parte, gli operai si erano abituati a considerare qualunque definizione di norme temporali e tecnologiche come un violento attacco alle prospettive di guadagno e non, come ritenevano i redattori del documento, un contributo all'aumento della produttività del lavoro e alla «lotta contro l'arretratezza tecnica e organizzativa».[71] Era naturale che gli operai, - riconoscevano i redattori del documento - essendo retribuiti solo a cottimo «che rappresenta a stento la metà del guadagno normale», si aiutassero alleggerendo il più possibile le norme per creare riserve che garantissero il guadagno medio. A loro volta i tecnici non risultavano sufficientemente informati per quanto riguardava il parco macchine e, di conseguenza, si ostinavano a prescrivere lavorazioni

[69] Aša, AZNP, 8, *Oborová konference*, relazione di Miloslav Vigner, cit., pp. 59.
[70] SUA, MAP, 188, *Zpráva o přestavbě soustav dělnických mezd a politickoorganisačním zajištění přestavby v resortu ministerstva automobilového průmyslu a zemědělských strojů*, cit..
[71] *Ibidem.*

su macchine non adatte. Infine vi erano i problemi, già ampiamente descritti, connessi alla pianificazione: dal ritardo nelle forniture, che generava arresti e pause, alla carenza di macchinari.[72]

La riforma del 1958 era quindi finalizzata a porre fine a questa caotica situazione. In particolare, partiva dalla necessità di legare l'interesse materiale degli operai all'aumento della loro qualifica e della produttività del lavoro, creando, così, un sufficiente incentivo all'uso appropriato della nuova tecnologia. Si riconoscevano i gravi errori che avevano fino ad allora caratterizzato i sistemi di retribuzione operaia e impedito che i salari svolgessero una funzione di mobilitazione della forza lavoro motivando un reale interesse da parte di quest'ultima per la quantità e qualità dei beni prodotti. Fino ad allora le inesattezze nell'inserire il lavoro in categorie salariali, la bassa qualità delle norme produttive, il mancato rispetto dei regolamenti salariali, la confusione nella documentazione e le scorrettezze dei capi reparti avevano contribuito a creare squilibri nei livelli salariali sia tra stabilimenti e imprese, sia tra reparti, sia tra categorie professionali e singoli. I salari dei lavoratori meno qualificati finivano con l'essere uguali se non superiori a quelli degli operai più qualificati e, a volte, anche dei tecnici.[73] Una delle cause principali degli squilibri salariali era individuata nell'abuso del cottimo rispetto ai salari a tempo e a premio, che aveva, da un lato, permesso che alcuni realizzassero profitti immotivati e dall'altro aveva spesso fatto sì che si lavorasse con noncuranza rispetto alla qualità dei prodotti e alla sicurezza, portando peraltro a un utilizzo eccessivo degli attrezzi e alla loro usura. I maggiori responsabili di questa situazione erano stati i capi reparto che sembravano avere frainteso il loro ruolo nell'organizzazione del lavoro e nella direzione.[74] Le sproporzioni poi diventavano ancora più evidenti tra diversi stabilimenti e settori.

Il nuovo sistema salariale introdotto a Mladá Boleslav il 1 maggio 1958 stabiliva, innanzitutto, una proporzione vincolante a livello d'impresa tra la produttività del lavoro e i salari medi, introducendo «norme di cointeressamento materiale» a lungo termine, di cinque anni: i fondi delle imprese non investiti, inoltre, avrebbero potuto essere usati come riserva per premi da destinarsi al personale tecnico e amministrativo,

---

[72] *Ibidem.*
[73] *Ibidem.*
[74] J. Pivonka, *Mistr – organisátor výroby, socialistického soutěžení, rádce a vychovatel* [Capo reparto - come organizzatore della produzione, dell'emulazione socialista, consigliere ed educatore] in «Podniková Organisace», 9, 1955, pp 350-352.

ristabilendo in tal modo un equilibrio tra le retribuzioni dei tecnici e quelle del personale meno qualificato.[75]

Per quel che riguardava i salari operai: accanto all'intervento a favore di una corretta e non elastica definizione delle norme, che dovevano essere basate sui procedimenti tecnologici e sull'analisi della scomposizione del lavoro, si valutava opportuno aumentare le tariffe salariali in modo tale che il salario rappresentasse la parte più consistente della retribuzione operaia. In tale contesto, era necessario ridefinire le scale tariffarie e garantire la corretta classificazione delle mansioni nelle classi tariffarie e di qualifica opportune. In tal senso dovevano essere ripristinati i vantaggi della manodopera qualificata. Le scale tariffarie sarebbero poi state proporzionate al grado di importanza sociale della produzione delle imprese. Il cottimo non sarebbe sparito ma sarebbe stato, quando possibile sostituito con il salario a tempo e a premio, mantenuto nella sua forma collettiva, o integrato con premi collettivi concessi solo in caso di espletamento degli indicatori di produzione ed economicità da parte di un collettivo di reparto o di un gruppo di lavoratori.. In diversi modi si sarebbe poi andati incontro, con addizionali o premi, alle esigenze dei lavoratori impegnati in mansioni complesse, o faticose o ancora pericolose. Gli operai sarebbero inoltre stati incentivati ad adeguarsi alle nuove norme tramite speciali remunerazioni proporzionali alla velocità della loro adesione. Infine, la definizione di nuove scale di qualifica e tariffarie avrebbe permesso all'operaio di cercare liberamente un posto di lavoro corrispondente alla sua competenza.

Anche in questo caso si trattava, però, di riforme parziali, che, come la crisi del 1962-1963 dimostrò, non furono in grado di risolvere i problemi della produzione e della produttività del lavoro, che rimase molto al di sotto delle aspettative dei pianificatori fino agli anni Settanta. Non è da sottovalutare, tuttavia, come esse fossero indizio di una, seppur parziale e limitata, rinuncia da parte del centro all'esercizio di un controllo diretto e poliziesco sulle modalità di lavoro nella fabbrica e dell'emergere, al contrario, della tendenza, rispetto al quinquennio precedente, a delegare, parzialmente, all'unità produttiva la gestione della produzione e della manodopera.

E' infine da sottolineare il cambiamento più propriamente politico di cui queste misure possono essere considerate espressione: dopo il 1953 si era inaugurata una

[75] SUA, MAP, 188, *Zpráva o přestavbě soustav*, cit..

nuova fase nel modo in cui il Partito Comunista sembrava rapportarsi al mondo della produzione, in particolare alla componente operaia, di cui ricominciava a cercare attivamente il consenso.[76]

4.6 L'introduzione delle unità economiche produttive.

Le riforme non si limitarono alla modernizzazione degli impianti e al riordino dei sistemi salariali: le inadeguatezze del piano e i continui problemi posero i pianificatori di fronte alla necessità di cercare, anche dal punto di vista dell'organizzazione, una forma che consentisse una maggiore efficienza della direzione d'impresa. Dai dibattiti parlamentari del 1956 e dalle sessioni del Comitato Centrale del Partito dell'anno successivo, infatti, emergeva un generale accordo sul fatto che «il sistema di management dell'economia nazionale e delle singole imprese fosse rimasto indietro rispetto al tasso di sviluppo delle forze produttive».[77]

Per risolvere una situazione che minacciava di divenire insostenibile, era necessario trovare uno statuto organizzativo per le unità produttive, che, pur conservando intatta la capacità di controllo da parte dello stato su di esse, lasciasse loro maggiore autonomia e le responsabilizzasse riguardo al raggiungimento degli obiettivi di produzione.[78] Per facilitare l'amministrazione centrale dell'industria si procedette dunque a ridurre il numero delle imprese incrementando la loro dimensione ma cedendo loro una relativa autonomia gestionale. In quest'ottica, nel 1958 furono create 383 unità economiche di produzione (virobní hospodařské jednotky o VHJ) che controllavano 929 unità produttive.[79]

---

[76] Cfr. M. Haraszti, *A cottimo*, cit., sulle questione delle norme e M. Burawoy, J. Lukacs, *The Radiant Past*, cit. In entrambi i casi la descrizione delle modalità di lavoro nella fabbrica ungherese sono facilmente assimilabili a quanto emerge in questo cahier des doléances sulla definizione delle norme di rendimento e sul loro rispetto nelle officine cecoslovacche. In entrambi i casi le testimonianze orali e dirette consentono di mostrare "trucchi" adottati da operai e capo officina. Per una ricostruzione storica più metodica delle modalità di definizione delle norme in Cecoslovacchia e del senso delle riforme si veda: Jirásek, *Organizační řízení. Vývoj teorie podnikového řízení* [Organizzazione della direzione. Evoluzione della teoria dela direzione d'impresa], Institut řízení, Praha, 1987, pp 131-163.

[77] Cfr. Organigramma della struttura della AZNP in M. Rosický, *Organization and Management of Industry and Construction in the Czechoslovak Socialist Republic*, in Czechoslovak Economic Papers, II, Nakladatelství Československé Akademie Věd, Praha, 1962. Rosicky, *Organization and Management of Industry and curriculum vitaeConstruction*, cit., pp. 60-61.

[78] K. Kaplan, op. cit., W. Brus, op. cit., A. Teichova, op. cit.; Rosicky, *Organization and Management of Industry and Construction*, cit..

[79] McDermott, *Renegotiating Ties*, cit., p. 77.

Esse erano di due tipi: nell'industria leggera e alimentare le VHJ presero spesso la forma di veri e propri *trust* che integravano imprese geograficamente disperse, di media dimensione, ma coinvolte nella produzione del medesimo prodotto. Queste ultime rimanevano indipendenti dal punto di vista legale, finanziario, produttivo mentre la direzione del VHJ coordinava la definizione e l'espletamento dei piani.

In altri settori, la VHJ era costituita da un'unica impresa nazionale di grande dimensione su base settoriale[80]: questo era il caso della Škoda. L'AZNP, in quanto unità produttiva di maggiori dimensioni, dirigeva i servizi comuni, elaborava le strategie per area produttiva ed era la principale manager della pianificazione per altre imprese, alcune di dimensioni considerevoli, tutte coinvolte nella produzione di automobili e componenti: in particolare, gli stabilimenti di Liberec I; Liberec II; le officine di Praha Hostivař, Mariánské Lázně, Děčìn, Brno, Nitra, Pieštany, Bratislava, Ružomberok, Prešov e le ex imprese indipendenti di AZ Kvasiny e AZ Vrchlabi.[81]

La VHJ facente capo a Mladá Boleslav, spesso presa a modello per esemplificare il funzionamento delle nuove unità economiche e produttive, si trovò così a coordinare integralmente, secondo le modalità e le risorse stabilite dal centro, la produzione di veicoli a motore per uso stradale della Repubblica Cecoslovacca, organizzando non solo la produzione di automobili e telai, ma gestendo anche le produzioni connesse.[82] Essa era organizzata secondo il principio del *chozraschot* e della autonomia di bilancio ed aveva la responsabilità per lo sviluppo del settore, sia per quel che riguardava il raggiungimento dei volumi produttivi sia per quel che riguardava l'ottenimento del livello tecnico adatto al tipo di produzione effettuata. Da questo punto di vista, era responsabile dell'utilizzo della capacità produttiva, della modernizzazione degli impianti, anche negli aspetti edilizi, e della eventuale ulteriore crescita in conformità delle necessità dell'economia nazionale. Sempre all'AZNP spettava la divisione e il coordinamento della specializzazione dei programmi di produzione, l'assicurazione delle forniture di materie prime, prodotti finiti e semilavorati e la garanzia di puntualità e continuità dell'offerta. Ad essa era infine demandato anche il perseguimento della

[80] Rosicky, Organization and Management of Industry and Construction, cit., pp. 60-61.
[81] SÚA, MAP, 98, *Organisáce jednotlivých výrobné hospodářských jednotek skupině I, silniční doprávni prostředky*, p. 13 [Organizzazione delle singole unità economiche di produzione]. Aša, AZNP, 33, 12 luglio, 1958, *Prozatímní organisační řád*, [Schema organizzativo].
[82] M. Rosický, *Organization and Management of Industry and Construction in the Czechoslovak Socialist Republic*, cit., pp.42-43.

riduzione delle spese e la responsabilità della formazione del personale tecnico intermedio e degli operai e capoofficina.

Sembrava, dunque, di essere giunti a una tappa fondamentale nel processo di razionalizzazione industriale e specializzazione dei programmi produttivi perseguito dai tempi della Prima Repubblica e della nazionalizzazione dell'impresa.

Tuttavia, la riforma del 1958 presentava in sé alcune ambiguità: se lo scopo della costituzione delle VHJ era stato quello, decentralizzando, di semplificare l'espletamento degli obiettivi e il rapporto fornitori clienti ed eliminare la sovrapposizione delle competenze, nelle condizioni di pianificazione e coordinamento, descritte finora per la Škoda, sembrava inevitabile che si riproponessero, in modo ancor più grave, i colli di bottiglia e le difficoltà già verificatesi nel periodo del I Piano quinquennale. Questo sarebbe avvenuto, però, non più a livello di ministero bensì a livello d'impianto: sarebbe stato dunque a questo livello, locale, meno visibile rispetto a quello ministeriale, che si sarebbero dovute cercare le soluzioni alle incertezze della pianificazione.[83] E' in quest'ottica che la riforma delle VHJ e le sue conseguenze si è prestata a interpretazioni radicalmente opposte.

Teichovà ha sottolineato come si trattasse di un tentativo di migliorare il sistema senza cambiarlo, introducendo nella piramide gerarchica un terzo livello tra i ministeri e le imprese, un ennesimo e non certo l'ultimo «*twists and turns*», con cui si cercava di porre rimedio alle difficoltà, di volta in volta emergenti, nel sistema pianificato.[84] Anche Boffito ha sottolineato come la riforma del 1958 andasse solamente ad aggravare le disfunzioni del sistema, mettendola in relazione e contrapposizione con le riforme proposte nel triennio 1965-1968.[85] Al contrario, la recente analisi neoistituzionalista ha sottolineato come proprio la creazione delle VHJ, lungi dal ridursi, nonostante le sue origini, a uno dei periodici rivolgimenti organizzativi del «modello di gestione sovietica», inaugurasse l'allontanamento da esso e da quello di *Political Economy of Communism* (CPE) cui finora si è fatto riferimento.

In quest'interpretazione, dal tentativo di decentralizzazione del sistema e di recupero anche di forme di organizzazione del lavoro più consone alla tradizione cecoslovacca sarebbero emerse, in risposta alle incertezze dell'economia di *shortage* e

[83] G. McDermott, *Renegotiating Ties in Czech Industry*, cit., pp. 76-77 e cfr. M. Myant, op. cit..
[84] A. Teichova, *The Halting Pace to Scale and Scope*, cit., pp. 452-453.
[85] C. Boffito, L.Foa, op. cit., pp. 35-36.

all'impossibilità di riformarla, evidente dopo l'estate del 1968, strategie adattative a livello locale, il cui nucleo poteva essere la VHJ. I gruppi di imprese iniziarono, secondo McDermott, a creare *networks* locali per ottenere risorse e proteggersi dalle disfunzioni della pianificazione. Lentamente, le istituzioni di livello intermedio, le VHJ e i centri di potere locale, erosero il potere del centro assumendo sempre maggiori poteri decisionali sulla produzione. Il funzionamento delle VHJ era affidato ai direttori e ai rappresentanti delle diverse istituzioni locali, quali cellule di partito, sindacato e filiali delle banche.[86]

Le fonti di questa ricerca, tuttavia, si rivelano a questo punto insufficienti e consentono solo di ipotizzare, e a grandi linee, la possibilità di una simile evoluzione per l'impresa di Mladá Boleslav. Sarebbe interessante, in altra sede, analizzare e verificare in che misura un simile processo, dimostrato per la meccanica pesante dal caso della Škoda Plzeň,[87]possa avere riguardato anche la AZNP e se la difficoltà di fare funzionare un impianto automobilistico nell'economia pianificata secondo i modi propri della produzione di massa possa aver trovato in un'adozione parziale e limitata dei modi della «specializzazione flessibile» e nella struttura *nested*, che a quest'ultima sembrava meglio adattarsi, un equilibrio relativo, peraltro, coerente con la tradizione dell'industria meccanica e automobilistica cecoslovacca.[88]

[86] G. McDermott, *Renegotiating Ties in Czech Industry*, cit., p. 78.
[87] G. Mc Dermott, *Embedded Politics*, cit. pp. 95-131.
[88] G. McDermott, *Embedded Politics*, cit, p. 39 che conclude: «*Although Czechoslovak officials aimed to build economies of scale through increased concentration, rationalization, and standardization, international trade policies and the VHJ organizing principles undermined these efforts. Instead, by the 1980s a typical engineering VHJ and its firms had become a highly autartik, tightly interlinked production network of a relatively broad range of final goods and nonstandardized inputs* ».

CONCLUSIONI

L'ipotesi di una ibridazione o di una *«recombinatory innovation by reflexive actors»*[1] del «modello di gestione economica sovietico» alla realtà cecoslovacca appare per il periodo del II piano quinquennale (1956-1960) particolarmente difficile da dimostrare: le istanze di riforma e le innovazioni, che indubbiamente distinsero questo quinquennio dal precedente, da un lato altro non furono che conseguenza e riflesso delle direttive di Mosca e dei cambiamenti che la destalinizzazione aveva inaugurato in tutto il blocco sovietico. Così possono essere interpretate la nuova enfasi e le inaspettate risorse destinate allo sviluppo tecnologico in settori non direttamente collegati alla produzione bellica e la riscoperta dell'importanza di un *management* preparato e di sistemi di incentivo al lavoro non solamente fondati sulla «competizione socialista» e sul cottimo.[2]

Dall'altro, però gli *shortages*, cui non si riusciva a porre rimedio, sembravano spingere verso l'individuazione di strategie adattative che si manifestarono a livello «alto» e «formale» con i tentativi di riforma del sistema di pianificazione e di introduzione di meccanismi di mercato della «via cecoslovacca al socialismo», bruscamente interrotti dai carri armati sovietici nell'estate del 1968; dall'altro, la riforma dell'impresa del 1958, secondo alcune recenti interpretazioni, pose le premesse affinché, a livello «basso» e «informale», in risposta alle incertezze della pianificazione e all'impossibilità di una riforma anche parziale, si consolidassero *«constellations of firms embedded in a variety of horizontal and vertical social and economic ties»*, molto più simili a *networks* che non a imprese atomizzate, organizzate gerarchicamente e sottoposte a uno stato-partito, come auspicato e previsto dal «modello sovietico di direzione d'impresa».[3]

---

[1] J. Zeitlin, G. Herrigel, *Americanization and its limits*, cit., p. 48.
[2] M. Beissinger, op. cit.,pp. 159-187.
[3] G. Mcdermott, *Network Restructuring and firm Creation in East Central Europe: A Public Private Venture*, in V. Bonnell, T.B.Gold, *The New Entrepreneurs of Europe and Asia*, New York, M.E.Scarpe, 2002, p.10.

In questa sede si è cercato di descrivere il percorso della Škoda verso la produzione di massa e il suo confrontarsi con il «modello americano» prima e con quello sovietico poi.

Il 1964 da questo punto di vista rappresenta un punto d'arrivo: nonostante le evidenti difficoltà, in quell'anno, la nuova fabbrica fu completata e la MB1000, una vera utilitaria, con motore a quattro cilindri e 988 cm3 di cilindrata entrò in produzione. «America» era diventata un'officina ausiliaria e un'utensileria mentre, accanto ad essa, il nuovo stabilimento copriva una superficie di 800.000 m^2, disponeva di quaranta edifici, ed era in grado di assicurare la produzione di 600 automobili al giorno. L'impianto era, sia per le sue dimensioni che per il grado di automazione, compatibile con la produzione di massa; lo studio dei metodi di direzione scientifica del lavoro era ripreso e aveva portato a un primo intervento finalizzato ad agganciare produttività e salari.

Nonostante questo, numerosi indizi, se si analizzano con attenzione l'evoluzione dei volumi produttivi, i rapporti subfornitura, le modalità di organizzazione e direzione del lavoro nella fabbrica, lasciano pensare che rimanessero, nella quotidianità delle pratiche, ambiguità e tracce significative della tradizione di artigianato organizzato e di produzione in serie limitate propria dello stabilimento «America».

A Mladá Boleslav, tecnici e operai, spesso inascoltati, avevano fatto la loro parte, perseguendo il progetto di Klement prima e di Taub poi, con pragmaticità e costanza, cercando di realizzare una produzione efficiente, moderna e idonea alla piccola Repubblica centro europea; avevano segnalato difficoltà e possibilità, muovendosi con abilità, in anni difficili, tra le rigidità ideologiche e materiali di un sistema politico autoritario e di un modello produttivo, la produzione di massa, che ben si prestava, nella sua versione sovietica e americana, negli anni Cinquanta del secolo scorso, a rappresentazioni univoche e idealtipiche.

Nel 1964, si iniziava invece a guardare, con speranza e sospetto, a quanto stava accadendo nelle «alte sfere», a Praga, all'istituto di economia dell'Accademia delle Scienze che, proprio in quegli anni, e partendo dai problemi tante volte denunciati nell'ambito «basso» della amministrazione economica, si apprestava a proporre riforme radicali della pianificazione e a ripensare i rapporti di produzione all'interno della

fabbrica per realizzare davvero lo «stato degli operai» e riproporre l'alternativa cecoslovacca al modello sovietico e a quello americano.

In altra sede e con altri strumenti, con l'ausilio di fonti locali e orali, sarebbe opportuno, portare a compimento uno studio sulla formazione e sul lento consolidamento dei *networks* informali che, dal basso e di nascosto, probabilmente crearono, tramontata l'ipotesi della Primavera, il «modello cecoslovacco», sancendo, anche in questo caso, quella distanza tra *samosprava* (amministrazione) locale e alta politica che sembrò caratterizzare, con brevi parentesi, la storia politica ed economica cecoslovacca dal XIX secolo fino al 1989.[4]

[4] A. Laudiero, op. cit. , p. 206.

BIBLIOGRAFIA

AA. VV., *Studie o technice v Českých zemích,* vol. V, 1918-1945, Praga, Národní technické muzeum, 1995.

AA. VV. *Storia della Lancia: impresa, tecnologie, mercati, 1906-1969*, Milano, Fabbri, 1992.

Accornero A., *Il mondo della produzione,* Bologna, Il Mulino, 1994.

Amatori F., *Cicli produttivi, tecnologie e organizzazione del lavoro,* in «Ricerche Storiche», n.3, 1980, pp. 558-561.

Amatori F., Bigazzi D., Giannetti R., Segreto L., *L'industria*, Annali della Fondazione Einaudi, Torino, Einaudi, 1999.

Anfossi A., *Prospettive Sociologiche sull'organizzazione aziendale,* Milano, Franco Angeli, 1971.

Annibaldi C., Berta G. (a cura di), *Grande impresa e sviluppo italiano. Studi per i cento anni della Fiat,* Bologna, Mulino, 1999.

Bardou J. P., Chanaron J.J., Fridenson P., Laux J., *The Automobile Revolution,* Chapel Hill, The University of North Carolina Press, 1982.

Barth B., Faltus J., Křen J., Kubů E. (a cura di), *Kokurence a partnerství. Německé a československé hospodářství v letech 1918-1945,* Praga, Karolinum, 1999.

Bartošek, K. *Stavkující dělník v práce roku 1953*, Listy (Rome), vol.17, n.2, 1987.

Bassignana P.L., *Taylorismo e Fordismo alla Fiat nelle relazioni di viaggio di tecnici e ingegneri (1919-1955),* Torino, AMMA, 1998.

Bauer T.- Soos K. A., *Inter-firm relations and technological change in Eastern Europe-The case of the Hungarian Motor Industry,* in «Acta Oeconomica», vol. 23 (3-4), pp. 285- 303.

Beissinger M., *Scientific Management, Social Discipline, and Soviet Power*, London, I.B. Tauris & Co., 1988.

Bělohradský V., Kende P., Rupnik J., *Democrazie da inventare - Culture politiche e stato in Ungheria e Cecoslovacchia,* Torino, Ed. Fondazione Giovanni Agnelli, 1991.

Bendix R., *Work and Authority in Industry: Ideologies of Management in the Course of Industrialization,* University of California Press, Berkeley, 1974.

Berend I., Ranki G., *Lo sviluppo economico nell'Europa centro orientale nel XIX e nel XX secolo*, Bologna, Mulino, 1978.

Berliner J., *Factory and manager in the USSR*, Cambridge, Harvard University Press, 1957.

Berta G., *Dalla manifattura al sistema di fabbrica: razionalizzazione e conflitti del lavoro,* in Storia d'Italia Einaudi, Annali, I, Torino, Einaudi, 1978, pp 106 e seg.

Berta G., *Mirafiori*, Bologna, Il Mulino, 1998.

Berta G., *L'imprenditore: un enigma tra economia e storia*, Venezia, Marsilio, in corso di pubblicazione.

Biagini A., Guida F., *Mezzo secolo di socialismo reale. L'Europa centro orientale dal secondo conflitto mondiale all'era post comunista*, Torino, Giappichelli, 1997.

Bibò I., *Miseria dei piccoli stati dell'Europa Orientale*, Bologna, Mulino, 1994.

Bigazzi D., *La grande fabbrica. Organizzazione industriale e modello americano alla Fiat dal Lingotto a Mirafiori,* Milano, Feltrinelli, 2000.

Bílek J., Pilát V., *Bezprostřední reakce československých politických a vojenských orgánů na povstání v Maďarsku*, in «Soudobé dějiny», 4, 1996.

Blaive M., *La police politique communiste en action: les Tchécoslovaques et la révolution hongroise de 1956*, in «Revue d'histoire moderne et contemporaine», 2, 2002.

Bloomfield J., *Passive Revolution, Politics and the Czechoslovak Working Class 1945-1948*, London, Alison and Busby, 1979.

Boffito C., Foa L., *La crisi del modello sovietico in Cecoslovacchia*, Torino, Einaudi, 1970.

Boffito C., *Efficienza e rapporti sociali di produzione*, Torino, Einaudi, 1979.

Bonazzi G., *Storia del pensiero organizzativo*, Bologna, Mulino, 1998.

Bonazzi G., *Sociologia della Fiat*, Bologna, Mulino, 2000.

Bonin H., Lung Y., Tolliday S. (a cura di), *Ford of Europe 1967-2003, Ford 1903-2003: The European History*, Editions Plage, Paris, 2003.

Bottoni S., *Politiche nazionali e conflitto etnico. Le minoranze ungheresi nell'Europa orientale, 1944-1950* in «Contemporanea», 1, gennaio 2002.

Boyer R. et al. (a cura di), *Between Imitation and Innovation: The Transfer and Hybridization of Productive Models in the International Automobile Industry*, Oxford, Oxford University Press, 1998.

Braverman H., *Lavoro e capitale monopolistico*, Torino, Einaudi, 1978.

Bucarelli F., *L'organizzazione scientifica del lavoro in URSS*, Milano, Franco Angeli, 1979.

Burawoy M., Lukacs J., *The radiant Past. Ideology and Reality in Hungary's Road to Capitalism*, Chicago, The University of Chicago Press, 1992.

Burawoy M., *The Politics of Production. Factory Regimes Under Capitalism and Socialism*, London, Verso, 1985.

Buttino M. (a cura di), *Comecon*, Milano, Feltrinelli, 1980.

Buttino M., Rutto G., *Nazionalismi e conflitti etnici nell'Europa orientale*, Feltrinelli, Milano, 1997.

Carr E.H., *La rivoluzione russa. Da Lenin a Stalin (1917-1919)*, Torino, Einaudi, 1980.

Casalino C., Fava V., *La Fiat nel mondo, il mondo della Fiat. Il mercato mondiale dell'auto e i lavoratori dell'industria automobilistica nelle carte dell'Archivio storico Fiat (1930-1950)*, Marsilio, Venezia, 2001.

Cataluccio F. M. e Gori F., *La Primavera di Praga*, Franco Angeli, Milano, 1990.

Cedrych M. R., Nachtmann L., *Škoda. Auta známá i neznámá. Prototypy i seriové automobily vyráběné od roku 1934, Škoda*, Praga, Grada, 2003.

Chandler A. D., *La mano visibile. La rivoluzione manageriale nell'economia americana*, Franco Angeli, Milano, 1992.

Chandler A. D., *Dimensione e diversificazione. Le dinamiche del capitalismo industriale*, Bologna, Mulino, 1990.

Chandler A. D., Amatori F., Hikino T. (a cura di), *Big Business and the Wealth of Nations*, Cambridge, Cambridge University Press, 1997.

Chandler A. D., Payne P., Kocka J., Yamamura K., *Evoluzione della Grande Impresa e management*, Torino, Einaudi, 1986.

Christian M., *Aux frontières de la dictature: l'implantation du SED dans les entreprises est-allemandes pendant les années soixante*, in «Revue d'histoire moderne et contemporaine», 2, 2002.

Clark I., *Globalizzazione e Frammentazione. Le relazioni internazionali del XX secolo,* Bologna, Mulino, 2001.

Cohen Y., *Les Chefs, une question pour l'histoire du XXe siècle,*in «Cités», n.VI, 2000.

Cohen Y., *Administration, politique, et techniques: réflexions sur la materialité des pratiques administratives dans la Russie staliniénne (1922-1940),* Text issue du Colloque: Servir l'état : les pratiques administratives en Union Soviétique, Paris, 14-15 décembre 2001.

Čapek K., *RUR e l'affare Makropolus*, Torino, Einaudi, 1971.

Čapek K., *Talks with T.G. Masaryk,* Catbird Press, 1995.

Di Leo R., *Operai e fabbrica in URSS,* Milano, Feltrinelli, 1973.

Dosi G., Nelson R., Winter S., *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*, Oxford, Oxford University Press, 2000.

Douglas D., *Transitional Economic Systems, The Polish-Czech Example*, Routledge, London New York, 1953.

Dubček A., *La via cecoslovacca al Socialismo,* Roma, Editori Riuniti, 1968.

Dubček A., *Il nuovo corso in Cecoslovacchia,* Roma, Editori Riuniti, 1968.

Dubreuil H., *L'exemple de Bata. La libération des initiatives individuelles dans une Entreprise Géante,* Paris, 1936.

Erlich A., *Il dibattito sovietico sull'industrializzazione. 1924-1928,* Bari, Laterza, 1969.

Fava V., *Tecnici, ingegneri e fordismo. Škoda e Fiat nelle relazioni di viaggio in America,* in «Imprese e Storia», n.22, 2000, pp. 201-249.

Fejto F., *Storia delle democrazie popolari*, Milano, Bompiani, 1978.

Fitzpatrick S., *The Russian Revolution,* Oxford, Oxford University Press, 1994.

Fleron F. *Technology and Communist Culture, the Socio-Cultural Impact of Technology Under Socialism,* New York - London, Praeger, 1976.

Flores M., *Ingegneri americani e pianificazione sovietica,* in « Passato e Presente », gennaio-aprile 1986, pp.186-200.

Flores M., *1956*, Bologna, Mulino, 1996.

Frejka L., *26. únor 1948 v československém hospodářství*, Praha, Orbis, 1948.

Freyssenet M., Mair A., Shimizu K., Volpato G., *Quel modèle productif? Trajectoires et modèles industriels des constructeurs automobiles mondiaux,* Paris, La Decouverte, 2000.

Giannetti R., Toninelli P.A.(a cura), *Innovazione, impresa e sviluppo economico*, Bologna, Mulino, 1991.

Girault R., Levy-Leboyer M. (a cura di), *Le Plan Marshall et le relèvement economique de l'Europe*, Colloque tenù à Bercy les 21, 22, 23 mars 1991, Paris, Imprimerie Nationale, 1993.

Goldmann J., *Czechoslovakia. Test Case of Nationalization*, Praha, Orbis, 1947.

Goldmann J. and Kouba K., *Economic Growth in Czechoslovakia*, Prague, Orbis, 1969.

Skilling G. H. (a cura di), *Czechoslovakia 1918-1988: Seventy Years from Indipendence*, New York, St. Morris Press,1991.

Graham L., *The ghost of executed engineer. Technology and the fall of the Soviet Union*, Cambridge, Harvard University Press, 1993.

Grabner G., Stark D. *Restructuring Networks in Post Socialism. Legacies, Linkages and Localities*, Oxford, Oxford University Press, 1997.

Gramsci A., *Americanismo e Fordismo*, Roma, Editori Riuniti, 1991.

Grandori A., *Perspectives on Organizational Theory*, Cambridge (Mass.), Ballinger, 1987.

Granick D., *Enterprise Guidance in Eastern Europe: a Comparison of Four Socialist Countries in Eastern Europe*, Princeton, Princeton University Press, 1975.

Granick D., *Il dirigente sovietico. Studio sull'uomo di organizzazione nell'industria russa*, Milano, Edizioni di Comunità, 1962.

Graziosi A., *Stato e industria in Unione Sovietica (1917-1953)*, Napoli, Edizioni Scientifiche Italiane, 1994.

Graziosi A., *Guerra e rivoluzione in Europa. 1905-1956*, Bologna, Mulino, 2001.

Guillen M., *Models of Management. Work, Authority and Organization in a Comparative Perspective*, Chicago, University of Chicago Press, 1994.

Hanzal J., *Cesty české historiografie 1945-1989*, Praga, Karolinum, 1999.

Haraszti M., *A cottimo. Operaio in un paese socialista*, Milano, Feltrinelli, 1975.

Hatzfeld N. *Les gents d'usine. 50 ans d'histoire à Peugeot-Sochaux*, Paris, Les Editions de l'atelier, 2002.

Havel V., *Il potere dei senza potere*, Milano, Garzanti, 1991.

Hirst P., J. Zeitlin, *Flexible Specialization versus Post- Fordism: theory, evidence and policy implications*, in «Economy and Society», vol. 20, 1991.

Hounshell D., *From the American System to Mass Production 1800-1932. The development of Manufacturing Technology in the United States*, Baltimora-Londra, The John Hopkins University Press, 1984.

Hounshell D., *Automation, Transfer Machinery, and Mass Production in the US Automobile Industry in the Post-World War II Era*, in «Enterprise and Society», vol. 1, 2000, pp. 100-137.

Janáček F., *Největší Zbrojovka Monarchie. Škodovka v dějinách, dějiny ve Škodovce. 1859-1918*, Praha, 1990.

Janko J., Těšínská E. (a cura di), *Technokracie v Českých zemích (1900-1950)*, Archiv AV ČR, Praha, 1999.

Jirásek, *Organizační řízení. Vývoj teorie podnikového řízení*, Institut řizení, Praha, 1987.

Jisa V., *Škodovy Závody, 1859-1965*, Praha, 1969.

Kadtler J., Sperling H. J., *Evolution and Transformation: the Cases of Audi Hungary and Škoda*, Paper presented at the MIT- SOFI- WZB workshop, Berlin, November, 2001.

Kaplan K., *Československo a RHVP (1948-1953)*, Praha, Ústav pro soudobé dějiny AVČR, 1995.

Kaplan K. et al., *Komunistický režim a politické procesy v Československu*, Brno, Barrister – Principal, 2001.

Kaplan K., *La crisi cecoslovacca*, Annali della Fondazione Feltrinelli, Milano, Feltrinelli, 1982, pp. 267-326.

Kaplan K., *Pět Kapitol o únoru*, Praha, USD (Ústav pro soudobé dějiny), 1996.

Kaplan K., *The Overcoming of the Regime Crisis after Stalin's Death in Czechoslovakia, Poland and Hungary*, Studie n. 11, Praha, USD, 1986.

Kaplan K., *Sociální souvislosti krizí komunistického režimu v letech 1953-1957 a 1968-1975: Studie*, Praha, USD, 1993.

Kaplan K., *Sovětšti poradci v Československu. 1949-1956*, Ústav pro soudobé dějiny AVČR, 1993.

Kaplan K., *Pravda o Československu, 1945-1948*, Praha, Panorama, 1992.

Kaplan K., *Kořeny československé reformy 1968*, Doplněk, Brno, 2000.

Karlický V., Hofman P., Janáček F., Klimek A., V. Krátký, *Svět okřídleného šípu. Koncern Škoda Plzeň. 1918-1945,* Škoda, 1999.

Kárník Z., *Habsburk, Masaryk či Šmeral. Socialisté na rozcestí, (Socialisti al bivio)* Praga, Karolinum, 1996.

Kárník Z.(ed.), *K novověkým sociálním dějinám Českých zemí,* vol. III, Karolinum, Praha, 1996.

Kárník Z., Měchýř J., *K novověkým sociálním dějinám Českých zemí IV. Zvraty a převraty 1939-1992,* Praga, Karolinum, 2001.

Kárník Z., *České Země v éře první republiky (1918—1938),* vol. I-II-III, Nakladatelství Libri, Praha 2000.

Kárník Z., Kopeček M., *Bolševismus, komunismus a radikální socialismus v Československu,* vol. 1, Ústav pro Soudobé dějiny AVČR, Dokořán, Praha, 2003.

Kaser M.C., (a cura di) *Economic History of Eastern Europe 1919-1975.* vol. III: Institutional Change within a Planned Economy, Oxford, Clarendon Press, 1985.

Kaser M., *Comecon. Problemi di integrazione delle economie pianificate,* Milano, Franco Angeli, 1976.

Kornai J., *The Socialist System. The Political Economy of Communism,* Princeton, Princeton University Press, 1992.

Kott S., *Pour une historie sociale du pouvoir en Europe Communiste: introduction thématique* in «Revue d'histoire moderne et contemporaine», 2, 2002, p. 5-23.

Kott S., *Le communisme au quotidien. Les entreprises d'état dans la societé est-allemande,* Paris, Berlin, 2001.

J.Kožíšek, J.Králík, *L&K-Škoda,* vol. I e II, Praha, Motor Press, 1997.

Kramer M., *The early post-Stalin Succession Struggle and Upheavals in East Central Europe: Internal- External Linkages in Soviet Policy Making,* in «Journal of Cold War Studies», 1, 1, 1999; 1,2, 1999, 1, 3, 1999.

Kramer M. , *New Sources on the 1968 Soviet Invasion of Czechoslovakia (part one),* in «Cold War International History Project Bulletin», fall 1992, issue 2, Woodrow Wilson International Center for Scholars, Washington DC.

Kramer M. , *New Sources on the 1968 Soviet Invasion of Czechoslovakia (part two),* in «Cold War International History Project Bulletin», fall 1993, issue 3, Woodrow Wilson International Center for Scholars, Washington DC.

Krejčí J., *National Income and Outlay in Czechoslovakia, Poland and Yugoslavia*, New York, St. Martin's Press, 1982.

Krejčí J., *Social Change and Stratification in postwar Czechoslovakia*, London, Macmillan,1972.

Kubů E., Pátek J., *Mýtus a realita hospodářské vyspělosti Československa mezi světovými válkami*, Praha, Karolinum, 2000.

Lacina V., *Formovaní československé ekonomiky, 1918-1923*, (*La formazione dell' economia cecoslovacca, 1918-1923)*, Praha, 1990.

Lacina V., *Statní hospodářská politika v ekonomickém vývoji první ČSR (La politica dell' economia statale nello sviluppo economico della Prima Repubblica Cecoslovacca)*, Praha, 1994.

Lacina V., *The Tempo of Economic Growth in Inter-War Czechoslovakia. National Income and Gross Domestic Product as Basic Measures of General Economic Development*, in «Historica», series nova 2\XXXII, Prague, 1995.

Lacina V., *The impact of the world economic crisis of the 1930's on the economy of Czechoslovakia*, in «Hospodářské dějiny-Economic History», 1986, pp.527-543.

Lamoreaux N., Raff D., Temin P.(a cura di), *Learning by Doing in Markets, Firms and Countries*, Chicago, University of Chicago Press, 1999.

Lampert N., *The Technical Intellighentsia and the Soviet State. A Study on Soviet Managers and Technicians 1928-1935*, London, Macmillan, 1979.

Lampert N., Rittersporn G. (a cura di), *Stalinism. Its Nature and Aftermath*, London, Mac Millan, 1992.

Landes D., *Prometeo liberato. Trasformazioni tecnologiche e sviluppo industriale nell'Europa occidentale dal 1750 ai giorni nostri*, Torino, Einaudi, 1978.

Laudiero A. , *Le Api e i cinghiali. Culture politiche dell'Europa Centrale: il caso Ceco*, Soveria Mannelli (Cz), Rubbettino, 2000.

Laux J., *The European Automobile Industry*, New York, Twayne Publishers, 1992.

Lazarev V., Gregory P.R., *The Wheels of a Command Economy: allocating Soviet Vehicles*, in «Economic History Review», 2, 2002, , pp. 324-348.

Lenin V. I., *Opere complete*, Roma, Editori Riuniti, 1966.

Lenin V. I., *Opere Scelte*, Mosca, Edizioni Progress, 1971.

Masaryk T. G., *La nuova Europa*, Pordenone, Edizioni Studio Tesi, 1997.

Mises L., *Stato, nazione e economia. Contributi alla politica e alla storia del nostro tempo,* Milano, Bollati Boringhieri, 1994.

Leoncini F., *L'Europa Centrale. Conflittualità e progetto. Passato e presente tra Praga, Budapest e Varsavia,* Venezia, Cafoscarina, 2003.

Leoncini F. (a cura di), *Che cosa fu la "Primavera di Praga". Idee e progetti di una riforma politica e sociale,* Manduria, Lacaita, 1989.

Leoncini F., Tonini C., *Primavera di Praga e dintorni. Alle origini dell'89,* S. Domenico di Fiesole, Edizioni Cultura della Pace, 2000.

Lewin M., *Storia sociale dello stalinismo,* Torino, Einaudi, 1985.

Lindblom C.E., *Politica e mercato. I sistemi politici e economici mondiali,* Etas Kompass, Milano, 1979.

Littler C.R., *Deskilling and Changing Structures of Control,* in S. Wood (a cura di), *The Degradation of Work?,* London, Hutchinson, 1982.

Littler C.R., *Taylorism, Fordism and Job Design,* in D. Knights, H.Wilmott, D.Collinson (a cura di), *Job Redesign. Critical Perspectives on the Labour Process,* Londra, Gower, 1985.

Locke R., *The Collapse of the American Management Mystique,* Oxford, Oxford University Press, 1996.

Locke R., *The End of the Practical Man: Entrepreneurship and Higher Education in Germany, France and Great Britain, 1880-1940,* London, Jai Press inc., 1984.

Lukes I., *Czechoslovakia between Stalin and Hitler,* Oxford, Oxford University Press, 1996.

Machat F., *Dějiny vědeckého řízení v kapitaltickém průmyslu,* Praha, Nakladatelství Svoboda, 1966.

Maier C., *Between Taylorism and Technocracy: European Ideologies and the Vision of Industrial Productivity in the 1920's,* in «Journal of Contemporary History», n. 2, 1970, pp. 27-61.

Maier C., *Alla ricerca della stabilità,* Bologna, Il Mulino, 2003.

Mamatey V. S., Luza R., *A History of the Czechoslovak Republic, 1918-1948,* Princeton, Princeton University Press, 1973.

Manak J., *Vývoj početního stavu a sociálního složení KSČ v letech 1948-1968,* in «Soudobé dějiny», 4,1999, pp. 461-478.

Margolius I., Meisl C., *Škoda- Laurin and Klement*, London, 1992.

Martelli A, *Teorie e ideologie del management. Profilo storico delle dottrine manageriali (1770-1970)*, Milano, ETAS, 1979.

McDermott G., *Institutional Change and Firm Creation in East-Central Europe: An Embedded Politics Approach*, in G. Grabher, D. Stark (a cura di), *Restructuring Networks in Post Socialism. Legacies, Linkages and Localities*, Oxford, Oxford University Press, 1997.

McDermott G., *Embedded Politics: Industrial Networks and Institutional Change*, Ann Arbor, University of Michigan Press, 2002.

Meyer S., Lichtenstein N. (a cura di), *On the Line*, Urbana, University of Illinois Press, 1990.

Merkle J., *Management and Ideology: the Legacy of the International Scientific Management Movement*, Berkeley, University of California Press, 1980.

Myant M., *The Czechoslovak Economy 1948-1988. The Battle for Economic Reform*, Cambridge, Cambridge University Press, 1989.

Myant M., *Socialism and Democracy in Czechoslovakia 1945-1948*, Cambridge, Cambridge University Press, 1981.

Nee V., Stark D. (a cura di), *Remaking the Economic Institutions of Socialism, China and Eastern Europe*, Stanford, Stanford University Press, 1989.

Nelson D., *Taylor e la rivoluzione manageriale*, Torino, Einaudi, 1988.

Nelson D., *A Mental Revolution: Scientific Management since Taylor*, Columbus, Ohio State University Press, 1992.

Nelson D., *Managers and Workers*, Madison, University of Wisconsin Press, 1975.

Noble D., *Progettare l'America. La scienza, la tecnologia e la nascita del capitalismo monopolistico*, Torino, Einaudi, 1987.

Nolan M., *Visions of Modernity: American Business and the Modernization of Germany*, New York, Oxford University Press, 1994.

Nosek B., Novotný F., Strnad B., *Závod v čele, o socialistickém soutěžení v AZNP (Fabbrica in avanti, sulla competizione socialista in AZNP)* Praha, Mladá Boleslav, 1963.

Nove A., *The economics of feasible socialism revisited*, London, Harpers Collins Academic, 1991.

Olmo C. (a cura di), *Il Lingotto, 1915-1939. L'architettura, l'immagine, il lavoro,* Torino, 1994

Pad'ourek J. *International Contacts of the Czech Technical Academy.The Masaryk Labour Academy and the World in between the Two Worrld Wars,* in «Studiae Historiae Academiae Scientiarum Bohemicae», serie C-2, Pragae, 1993, pp.35-50.

Pad'ourek J., *Snahy o organizování praxe Československých inženýrů v USA (20 a 30 léta 20 století)* in DVT, Dějiny vědy a techniky, 3, a. 25, pp. 129-139.

Pavitt K., *Sectoral Patterns of Technical Change: Towards a Taxonomy,* in: «Research Policy», 1984.

Pernes J., *Československo a Berlínská krize v roce 1961,* in «Soudobé dějiny», 2, 2002, pp 215-229.

Pernes J., *Československý rok 1956, k dějinám destalinizace v Československu,* in «Soudobé dějiny», 4, 2000, pp 595-618.

Pernes J., *Snahy o překonaní politicko-hospodářské krize v Československu v roce 1953,* Ústav pro soudobé dějiny, AVČR, Brno, 2000.

Pernes J., *Dělnické demonstace v Brně v roce 1951, (Manifestazioni operaie a Brno nel 1951)* in «Soudobé dějiny», 1, 1996, pp. 23-41.

Pollard S., *La conquista pacifica. L'industrializzazione in Europa dal 1760 al 1970,* Bologna, Mulino, 1989.

Powell W., Di Maggio P., *Il neoistituzionalismo nell'analisi organizzativa,* Torino, Edizioni di Comunità, 2000.

Privitera F., *L'Europa Orientale e la rinascita dei nazionalismo,* Milano, Guerini, 1994.

Průcha V., *Hospodářské dějiny Československa v 19.a 20. století,* Bratislava, Nakladatelstvo Pravda, 1974.

Roeser M., *Sovětizace a militarizace československého leteckého průmzslu v letech 1949-1953,* in «Soudobé dějiny, 1996, n. 1, pp. 60-71.

Rosenberg N., *Dentro la scatola nera: tecnologia ed economia,* Bologna, Mulino, 1991.

Rosenberg N., *Le Vie della tecnologia,* Torino, Rosenberg & Sellier, 1997.

Rosický M., *Organizace výrobní základny a plánovité řízení ekonomiky,* Praha, Akademie, 1983.

Rupnik J., *The Roots of Czech Stalinism* in R. Samuel, G. Stedman Jones (a cura di), *Essays for Eric Hobsbawm. Culture Ideology and Politics*, London Boston, Routledge Kegan Paul, 1982, p. 304 e ss.

Rupnik J.,*Histoire du Parti communiste Tchecoslovaque : des origines a la price du pouvoir*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 1981.

Sabel C., Stark D.,. *Planning, Politics and Shop floor power: hidden forms of bargaining in Soviet Imposed State Socialist Scieties*, in «Politics and Society», vol.2, n.4, 1982.

Sabine G.H., *Storia delle dottrine politiche*, Milano, ETAS, 1981.

Salsano A. *Ingegneri e politici. Dalla razionalizzazione alla "rivoluzione manageriale"*, Torino, Einaudi, 1987.

Sapelli G., *Organizzazione, lavoro e innovazione industriale nell'Italia tra le due guerre*, Torino, Einaudi, 1978.

Sapelli G., *L'impresa come soggetto storico*, Milano, Il Saggiatore, 1990.

Sapelli G., *Organizzazione del lavoro e innovazione industriale nell'Italia tra le due guerre*, Torino, Rosenberg e Sellier, 1976.

Schumpeter J. A., *Capitalismo, socialismo e democrazia*, Milano, ETAS, 2001.

Selucky R., *From Capitalism to Socialism*, in H.Gordon Skilling (a cura di), *Czechoslovakia 1918-1988: Seventy Years from Indipendence*, New York, 1991.

Shiomi A., Wada K. (a cura di), *Fordism Transformed: The Development of Production Methods in the Automobile Industry*, Oxford, Oxford University Press, 1995.

Šik O., *Quale comunismo?*, Bari, Laterza, 1977.

Šik O., *Czechoslovakia: the Bureaucratic Economy*, White Plans New York, International Art and Sciences Press, 1972.

Šik O., *Plan and Market under Socialism*, Praga, 1967.

Skalnik Leff C., *National Conflict in Czechoslovakia. The making and Remaking of a State, 1918-1987*, Princeton, Princeton University Press, 1988.

Smrček O., *Průmyslová revoluce ve strojírenství*, in «Sborník historický», c.32, Praha, 1985.

Smrček O., *Vědecká organizáce práce a její aplikace ve strojírenstvi do konce druhé světoví války*, in «Hospodářské dějiny - Economic History », 1985, pp. 165-219.

Smrček O., *Výroba zemědělských strojů v Českých zemích v době průmyslové revoluce*, in «Hospodářské dějiny-Economic History», 14, 1986.

Stark D., Bruszt L., *Postsocialist Pathways: Transforming Politics and Property in East Central Europe*, Cambridge, Cambridge University Press, 1997

Státník D., *Sankční pracovní právo v padesátých letech. Vládní nařízení o opatřeních proti fluktuaci a absenci č.52\1953 Sb*, Ústav pro soudobé dějiny AVČR, 1999.

Stokes R., *Constructing Socialism. Technology and Change in East Germany 1945-1990*, Baltimore, John Hopkins University Press, 2000.

Stokes R., *In search of the Socialist Artefact: Technology and Ideology in East Germany, 1945-1962* in «German History», 1997, n.2, pp 221-239.

Sutton A.C. *Western Technology and Soviet Economic Development*, Stanford, Stanford University Press, 1968-1973.

Sžűch J., *Disegno storico delle tre regioni storiche d'Europa*, Soveria Mannelli (CZ), Rubbettino, 1996.

Tamborra A., *L'Europa centro-orientale nei secoli XIX-XX*, Milano, F. Vallardi, 1973.

Taylor F., *Processo a Taylor*, Milano, Olivares, 1997.

Teichová A. Cottrel P.L.(a cura di), *International Business and Central Europe 1918-1939*, New York, Leicester, 1983.

Teichová A., *An Economic Background to Munich. International Business in Czechoslovakia, 1918-1938*, Cambridge, Cambridge University Press, 1974.

Teichová A., *Europa Centro e Sud Orientale* in P. Mathias, S.Pollard (a cura di), *Storia economica di Cambridge, Le economie industriali*, vol. VII, Torino, Einaudi, 1992.

Teichová A., *Politica economica e sviluppo dell'economia in Austria Ungheria*, in P. Mathias, S.Pollard (a cura di), *Storia economica di Cambridge, Le economie industriali*, vol. VII, Torino, Einaudi, 1992.

Teichová A., *Německá hospodářská politika v Českých zemích v letech 1939-1945*, Praha, Vysoká škola ekonomická, 1998.

Teichová A., *The Czechoslovak Economy 1918-1980*, London-New York, Routledge, 1984.

Teichová A., Matis H., Pátek J. (a cura di), *Economic Change and the National Question in XX Century Europe*, Cambridge, Cambridge University Press, 2000.

Teichová A., M. Lévy-Leboyer and H. Nussbaum (a cura di), *Multinational Enterprise in Historical Perspective* Cambridge, Cambridge University Press, 1986.

Tolliday S., Zeitlin J., (a cura di) *The Power to Manage? Employers and Industrial Relations in Comparative Historical Perspective,* Londra – New York, Routledge, 1991.

Tolliday S., Zeitlin J.(a cura di), *The Automobile Industry and its Workers. Between Fordism and Flexibility,* Cambridge, 1986.

Tolliday S. (a cura di), *The Rise and Fall of Mass Production,* Cheltenam, Edward Elgar, 1998.

Toninelli A. (a cura di), *Lo sviluppo economico moderno dalla rivoluzione industriale alla crisi energetica (1750-1973),* Venezia, Marsilio, 1997.

Touraine A., *Solidarnosc. Analisi di un movimento sociale.* Milano, Franco Angeli, 1982.

Trigilia C., *Sociologia economica*, Bologna, Mulino, 1998.

Triska J., Gati C., *Blue Collars Workers in Eastern Europe.* London, George Allen & Unwin, 1981.

Tsutsui W., *Manufacturing Ideology. Scientific Management in Twentieth Century Japan,* Princeton, Princeton University Press, 1998.

Ulč O., *Pilsen: the Unknown Revolt,* in «Problems of Communism», 1965, n.3, pp. 46-49.

Volpato G,., *L'industria automobilistica internazionale, espansione, crisi e riorganizzazione,* Padova, CEDAM, 1983.

Waldenberg M., *Le questioni nazionali nell'Europa Centro orientale: storia e attualità,* Milano, Il Saggiatore, 1994.

Weber M., *Sul socialismo reale*, Firenze, Savelli, 1979.

Werth N., *Storia dell'Unione Sovietica. Dall'impero russo alla Comunità degli stati indipendenti. 1900-1991,* Bologna, Mulino, 1994.

Williamson O. E., *Le istituzioni economiche del capitalismo,* Milano, Franco Angeli, 1987.

Wilkins M., Hill F.E., *American Business Abroad. Ford on Six Continents,* Detroit, Wayne State University Press, 1964.

Whittington R., Mayer M., *L'impresa europea. Strategia, struttura e culture aziendali*, Milano, EGEA, 2002.

Woodward J., *Organizzazione industriale: teoria e pratica commerciale* (prefazione di Federico Butera), Torino, Rosemberg &Sellier, 1975.

Zatlin J., *The Vehicle of Desire: the Trabant, the Warburg, and the End of the GDR*, in «German History», 1997, n.3, pp. 358-380.

Zeitlin J., *Flexibility and Mass Production at War: Aircraft Manufacture in Britain, the United States, and Germany, 1939-1945* in «Technology and Culture», vol 36, n.1, pp. 46-79.

Zeitlin J., Herrigel G. (a cura di), *Americanization and its limits: Reworking US Technology and Management in Postwar Europe and Japan*, Oxford, Oxford University Press, 2000.

Zeitlin J.and Sabel F., *World of Possibilities*, Cambridge, Cambridge University Press, 1997.

Zeitlin J., *Reconciling Automation and Flexibility? Technology and Production in the International Automobile Industry*, in: «Enterprise and Society», vol.1, 2000, p. 4 e ss.

Zunz O., *Perchè il secolo americano?*, Bologna, Mulino, 2002.

APPENDICE STATISTICA

I Capitolo

1. Sviluppo della produzione di automobili in Cecoslovacchia dall'inizio della loro produzione fino al 1968 (in pezzi).
2. Produzione Automobilistica nel 1928 e nel 1937 in migliaia di pezzi.
3. Produzione di automezzi in Cecoslovacchia per marca e modello nell'anno 1939.
4. Stato della concentrazione del settore nel 1937.
5. Numero dei dipendenti ASAP 1936-1946
6. Numero dei dipendenti esclusi soldati e volontari per stabilimento: al 31 dicembre 1945 e al 31 dicembre 1946 (dati del 12-11-1947).

II Capitolo

7. Produzione di automezzi in Cecoslovacchia per marca e modello nell'anno 1948.
8. Situazione della concentrazione del settore nel 1948.
9. Situazione dei veicoli circolanti in Cecoslovacchia al 31 dicembre 1948.
10. Evoluzione dell'immatricolazione di automobili in Cecoslovacchia dal 1950 al 1969.
11. Numero dei dipendenti AZNP al 31 dicembre del 1947 del 1948 dopo la seconda tappa della nazionalizzazione.
12. Nuove fabbriche che entrano nella AZNP nella seconda tappa. 31 dicembre 1948.
13. Numero dei dipendenti AZNP - gennaio 1949.
14. Numero dei dipendenti AZNP - maggio 1949.
15. Sviluppo del commercio estero di auotomezzi in Cecoslovacchi (in pezzi).
16. Produzione di automezzi in AZNP 1946-1954.
18. Potenza, velocità e lunghezza dei nastri delle linee di montaggio presso i singoli organi del motore nel 1950.

III Capitolo

19. Composizione per categorie professionali dei membri del PCC (1948-1953) e Sviluppo della composizione sociale del PCC nelle Terre Ceche nel corso del 1948 (in percentuale).

IV Capitolo

20. Indice della produzione industriale nella Repubblica Socialista Cecoslovacca
21. Statistiche di produttività tra 1937 e 1957.
22. Produzione di automobili pianificata nel II piano quinquennale
23. Crescita pianificata del numero degli operai impiegati in AZNP - 1956-1960.
24. Crescita pianificata dei dipendenti impiegati in AZNP- 1956-1960
25. Škoda 440 Spartak: livello di standardizzazione dei pezzi
26. Composizione delle principali voci di spesa per la produzione del veicolo Š440
27. Disposizione del macchinario in linee di produzione in percentuale secondo reparto nel 1956
28. Crescita della produzione in AZNP 1955-1956

29. Confronti di indicatori di produttività tra Cecoslovacchia e estero
30. Situazione delle automobili circolanti in Cecoslovacchia al 20-10-1954
31. Produzione di automobili in diversi paesi (1955-1957)
32. Situazione della circolazione di veicoli nel 1957
33. Produzione di automobili in alcuni Stati confrontato al numero di abitanti (1957)

Allegati

1. La produzione bellica nello stabilimento di Mlada Boleslav negli anni 1939 – 1945.
2. Esempio di contrattazione sulla ripartizione delle automobili da produrre nei singoli anni del terzo piano quinquennale tra Unità economica produttiva (VHJ), Ministero della meccanica generale (MVS) e Comitato Centrale del Partito Comunista Cecoslovacco

Appendice statistica al Capitolo I

Sviluppo della produzione di automobili in Cecoslovacchia dal 1898 fino al 1968 (in unità)

Anno	Automobili prodotte	Anno	Automobili prodotte	Anno	Automobili Prodotte
1898	1	1920	400	1942	4.100
1899	7	1921	400	1943	3.900
1900	19	1922	700	1944	1.700
1901	13	1923	1.300	1945	300
1902	12	1924	2.000	1946	3.792
1903	13	1925	2.800	1947	9.372
1904	3	1926	5.500	1948	17.971
1905	-	1927	3.400	1949	20.769
1906	-	1328	9.100	1950	24.463
1907	230	1929	10.200	1951	17.064
1908	260	1930	7.700	1952	6.295
1909	440	1931	9.000	1953	7.300
1910	350	1932	7.100	1954	5.375
1911	350	1933	5.600	1955	12.530
1912	450	1934	8.000	1956	25.068
1913	600	1935	9.000	1957	34.561
1914	500	1936	11.700	1958	43.439
1915	450	1937	13.300	1959	50.605
1916	350	1938	13.900	1960	56.211
1917	400	1939	10.800	1961	58.840
1918	300	1940	3.600	1962	64.325
1919	450	1941	4.200		

Fonte: Aša, AZNP, 34, Český Statní Uřad, Zprávy a Rozbory,rok 1970, Rozvoj automobilového průmyslu v ČSR, tabella 11.

Produzione automobilistica mondiale nel 1928 e nel 1937 in migliaia di pezzi.

Stato	1928	Stato	1937
Francia Uso privato	224 175	Gran Bretagna Uso privato	493 379
Gran Bretagna Uso privato	217 169	Germania Uso privato	327 264
Germania Uso privato	105 80	Francia Uso privato	200 177
Italia Uso Privato	55 ...	**Italia** Uso privato	57 43
Cecoslovacchia **Uso privato**	**13** **10**	**Cecoslovacchia** **Uso privato**	**14** **12**
Austria Uso privato	10 7	Austria Uso privato	6 5
Belgio Uso privato	8 7	Belgio Uso privato	1 ...
Svezia	1	Svezia	7
Altro	4	Altro	4
Europa (escl. URSS)	637	Europa (escl. URSS)	1.109
URSS Uso privato	1 ...	URSS Uso privato	200 18
USA Uso privato	4.359 3.815	USA Uso privato	4.810 3.916
Mondo	5.239	Mondo	6.336

Fonte: E. Kubu et al., Mýtus a realita hospodářskské vyspělosti Československa mezi světovými valkami, cit., p. 385.

Produzione di automezzi in Cecoslovacchia per marca e modello nell'anno 1939

Marca	Automobili		Veicoli commerciali		Totali automezzi
	Modello	Numero	Modello	Numero	
Aero	Aero 30 Aero 50	551 198			749
Jawa	Jawa I	786			786
Praga	Praga Piccolo Praga Lady Praga Alfa Praga Golden	1.198 731 78 8	Praga LN Praga AN Praga RN Praga RND Praga SND Praga ND Praga RV	163 56 476 181 132 142 15	3180
Škoda	Popular 995 Popular 1101 Rapi d Favorit Superb	761 3. 842 992 8 71	Škoda 104 Škoda 206 Škoda 254 Škoda 266 Škoda 304 Škoda 404 Škoda 506 Škoda 606	97 121 121 5 13 99 18 215	6 363
Tatra	Tatra 57 Tatra 75 Tatra 97 Tatra 87 Tatra 52	1.707 104 282 185 74	Tatra 92 Tatra 27 Tatra 24/67 Tatra 85 Tatra 85/91	506 Z36 18 67 51	3 230
Walter			Walter PN	542	542
Totali	17	11.576	21	3 .274	14.850

Fonte: Aša, AZNP, 34, Český Statní Uřad, Zprávy a Rozbory,rok 1970, Rozvoj automobilového průmyslu v ČSR, tab.12.

Stato della concentrazione del settore nel 1937

Automobili	6 marchi di fabbrica	17 modelli
Camion	6 marchi	19 modelli
Motocicli	3 marchi	12 modelli
Totale		**48 modelli**

Fonte: SÚA, ČZAL, 86, Problematika výroby a motocikl̊, 1949.

Numero dei dipendenti ASAP* 1936-1946

Situazione dipendenti	1936	1937	1938	1939	1940	1941	1942	1943	1944	1945	1946
Operai e apprendisti	2.819	5.114	6.104	5.325	5.303	5.730	6.735	7.602	8.235	6.149	4.086
Impiegati	570	718	843	831	831	928	1.024	1.041	1.023	978	1.081
Totale	3.389	5.832	6.947	6.156	6.134	6.658	7.759	8.643	9.258	7.127	5.167

* incluse le officine di riparazione
Fonte: Aša, AZNP\P, 19, Documento del 6\11\1947.

Numero dei dipendenti esclusi soldati e volontari per stabilimento: al 31 dicembre 1945 e al 31 dicembre 1946

	31 dicembre 1945				31 dicembre 1946			
	Impiegati	Operai	Apprendisti	Totale	Impiegati	Operai	Apprendisti	Totale
MB	854 (989)	3188 (3434)	429 (314)	4471 (4737)	971	3382	314	4667
Cakovice	850	3315	310	4475	925	2766	379	4070
Chocen	73	439	63	575	94	323	48	465
Otrokovice	81	294	46	421	86	261	36	383
Kunovice	27	169	-	196	38	212	-	250
Vrchlabi	71	310	77	458	65	223	58	346
Chocen chl	44	160	32	236	52	173	26	251
Sklad	54	74	-	128	59	57	-	116
Opravny	49	299	94	442	53	311	89	453
Totale	**2103**	**8248**	**1051**	**11402**	**2343**	**7708**	**950**	**11001**

Nota bene: Dati del 12-11-1947. Tra parentesi ci sono i dati ocmprendenti i dipendenti dell'amministrazione di Mladá Boleslav

Fonte: Aša, AZNP\P, 3, Statistiche del personale.

Produzione di automezzi in Cecoslovacchia per marca e modello nell'anno 1948.

Marca	Automobili		Veicoli commerciali		
	Modello	Numero	Modello	Numero	totale automezzi
Aero	Minor	4.430	Aero 150	930	5.360
Praga	-	-	Praga RN Praga RND Praga ND	1.900 995 230	3.125
Škoda	**Škoda 1101** **Superb**	**13.907** **52**	**Škoda 706**	**1.384**	**15.343**
Tatra	Tatra 57 Tatra 87 Tatra 600	815 700 90	Tatra 111 Tatra 114 Tatra 115	345 99 70	2.119
Totali	6	19..994	8	5.953	25..947

Fonte: Aša, AZNP, 34, Český Statni Uřad, Zprávy a Rozbory,rok 1970, Rozvoj automobilového průmyslu v ČSR, tabella 13.

Situazione dei veicoli circolanti in Cecoslovacchia al 31 dicembre 1948

Automobili	111.760
Camion	48.406
Furgoncini	18.640
Autobus	4.304
Trattori	20.461
Motocicli	182.729
Altri veicoli	4.725
Totale	**390.928**

Fonte: SÚA, ČZAL, 86, Problematika výroby a motocyklů, 1949.

Situazione della concentrazione del settore nel 1948

Automobili	2 marchi di fabbrica	2 modelli : Škoda 1102 Tatraplan
Camion	3 marchi	4 modelli
Motocicli	3 marchi	4 modelli
Totale		10 modelli

Fonte: SÚA, ČZAL, 86, Problematika výroby a motociklů, 1949.

Evoluzione dell'immatricolazione di automobili in Cecoslovacchia dal 1950 al 1969

Situazione al:	numero automobili immatricolate
1. 11.1950	130.583
1.3.1951	129.733
1.6.1952	132.471
15.4.1953	136.474
31.12.1954	135.269
31.12.1955	139.518
30. 6.1956	141.916
30.6.1957	159.941
31.5.1958	188.926
30.4.1959	216.309
1.6.1960	247.092
15.5.1961	287.094
1.6.1962	318.454
1.5.1963	352.483
5.5.1964	381.564
1.6.1965	412.979
1.6.1966	455.820
1.6.1967	521.163
1.6.1968	598.581
1.6.1969	699.690

Fonte: Aša, AZNP, 34, Český Statní Uřad, Zprávy a Rozbory,rok 1970, Rozvoj automobilového průmyslu v ČSR, tab. 31

Numero dei dipendenti AZNP al 31 dicembre del 1947 del 1948 dopo la seconda tappa della nazionalizzazione.

	31 dicembre 1947				31 dicembre 1948			
Fabbrica	Impiegati	Operai	Apprendisti	Tot.	Impiegati	Operai	Apprendisti	Tot.
Amministrazione	68	9	-	77	151	14	-	165
MB	961	4.362	260	5.583	1.088	4.986	303	6.377
Cakovice	982	3.396	413	4.791	950	3.357	347	4.654
Chocen	100	313	51	464	-	-	-	-
Otrokovice	93	295	58	446	-	-	-	-
Kunovice	43	232	-	275	-	-	-	-
Vrchlabi	72	327	41	440	81	446	39	566
Chocen chl	51	176	20	247	-	-	-	-
Prodejiny	58	66	-	124	66	69	-	135
Opravny	58	285	76	419	103	546	108	757
Liberec Appelt	21	177	7	205	21	183	8	212
Liberec Hubner A Steinbruk	-	-	-	-	6	32	8	46
Totale	2.507	9.638	926	13.071				12.912

Fonte: Aša, AZNP\P, 3, statistiche del personale.

Nuove fabbriche che entrano nella AZNP nella seconda tappa. 31 dicembre 1948

(Dobry)	39	141	33	213
Zahradka	9	42	9	60
Svoboda	39	204	19	262
Karosa	6	45	3	54
Havlicek	8	35	-	43
Schek	3	21	8	24
Honomichl	9	68	13	90
Silesia	9	31	10	50
Totale				

Fonte: Aša, AZNP\P, 3, statistiche del personale.

Statistiche dipendenti AZNP - gennaio 1949

Impianto	Totale dipendenti	Operai	Impiegati	Di questi impiegati nella produzione Automobilistica		Di questi impiegati nella produzione Aerea		Di questi impiegati nella produzione di altri beni	
				Operai	impiegati	operai	impiegati	operai	impiegati
MB (Gen Svobody)	6.948	5.756	1.192	5.595	1.150	-	-	161	42
Dimitrova Avia Letnani	5.007	4.022	985	1.483	40	480	42	2.059	903
Vrchlabi	561	478	83	478	83	-	-	-	-
Liberec Appelt	200	180	20	-	-	-	-	180	20
Liberec Steinbruck	47	41	6	-	-	-	-	41	6
Opravna Praha	139	121	18	121	18	-	-	-	-
Karosa Praha	60	54	6	54	6	-	-	-	-
Havlicek Praha	50	40	10	40	10	-	-	-	-
Opravna Plsen	65	56	9	56	9	-	-	-	-
Honómichl Pzen	96	86	10	86	10				
Opravna Ceske Budejovice	27	23	4	23	4				
Opravna Teplice	37	31	6	31	6				
Schick Teplice	25	22	3	22	3				
Opravna Brno	117	101	16	101	16				
Oprava Mor. Istrava	65	58	7	58	7				
Standar	35	31	4	31	4				
Totale	13.479	11.100	2.379	8.179	1.366	480	42	2.441	971

Fonte: Aša, AZNP\P, 3, statistiche del personale.

Numero dei dipendenti AZNP - maggio 1949

Fabbrica	Numero di operai	Numero di impiegati	Totale
Mladá Boleslav	5.337	1.250	6.587
Avia Cakovice	3.588	1.064	4.652
Vrchlabi	440	87	527
Slevarna Liberec	205	24	229
Modelarna Liberec	42	7	49
Direzione d'impresa	5	157	162
Totale	**9.617**	**2.589**	**12.206**

Nota bene: i dati non comprendono gli apprendisti
Fonte: Aša, AZNP\P, 3, statistiche del personale.

Sviluppo del commercio estero di automezzi in Cecoslovacchi (in pezzi)

Fonte: Aša, AZNP, 34, Český Statní Uřad, Zprávy a Rozbory,rok 1970, Rozvoj automobilového průmyslu v ČSR, tab. 16

	Esportazioni			Importazioni	
Anno	Veicoli commerciali	Autobus	Automobili	Veicoli commerciali	Automobili
1948	1.435	-	7.064	-	-
1949	3.338	-	14.611	-	-
1950	2.921	-	19.380	-	-
1951	2.480	-	13.054	-	-
1952	1.587	-	6.762	-	-
1953	4.554	-	6.167	-	-
1954	2.692	-	4.776	-	-
1955	2.527	-	9.441	-	-
1956	2.486	242	14.718	583	5.804
1957	2.602	549	15.858	3.593	10.551
1958	4.829	593	25.037	3.005	9.538
1959	5.913	658	30.875	3.962	10.981
1960	7.363	830	30.557	3.339	13.278
1961	6.365	545	33.954	1.091	10.889
1962	6.405	616	34.741	690	12.674
1963	6.817	605	37.047	885	12.864
1964	6.047	202	25.419	1.890	16.497
1965	6.302	168	49.195	3.668	15.339
1966	6.594	75	51.331	3.259	20.966
1967	7.031	232	55.728	1.839	22.468
1968	8.179	260	60.527	3.540	35.359

Produzione di automezzi in AZNP 1946-1954

Anno	Modello	Numero di pezzi prodotti
1946	Tudor Š1101	942.
	Veicolo comm.da 2,5 t	1.470
1947	Tudor Š1101	5.296
	Veicolo comm. Da 2,5 t	709
	Telai Š1101	918
	Superb OHV	28
1948	Tudor Š1101	10.186
	Semilavorato Š1101	586
	Telai Š1101	2.752
	Superb OHV	103
1949	Tudor Š1101	4.469
	Cabr. Š1101	936
	Sedan Š1101	5.307
	Semilavorato Š1101	1.400
	Telai Š1101	2.962
1950	Tudor Š1101	4.501
	Cabr. Š1101	998
	Sedan Š1101	6.524
	Semilavorato Š1101	1.403
	SW Š1101	85
	Telai Š1101	3.676
1951	Tudor Š1102	3.602
	Sedan Š1102	5.504
	Semilavorato Š1102	850
	Telai Š1102	6.364
	Tatraplan T600	236
1952	Tatraplan T600	1.864
	Sedan Š1200	2.000
	Telai Š1200	10.143
1953	Sedan Š1200	2.600
	T 805 veicolo militare	2.098
	Telai T 805	2.631
	Telai Š1200	2.007
1954	Š1200	2.933
	Telai Š1200	1.228
	T805	2.811
	Telai T805	37
1955	Š1200	8.001
	Š440	2.105
	Telai Š1200	4.422
	T805	13
	Š706	40

Fonte: Aša, AZNP, 5, 26 marzo 1954, autore J. Vavrin, ufficio statistica AZNP.

Potenza, velocità e lunghezza dei nastri delle linee di montaggio per i singoli organi del motore nel 1950.

	Potenza	Velocità	Lunghezza del nastro trasportatore
Gruppo anteriore del motore	60 pezzi in 8 ore	30 cm al minuto.	Cca 40 m
Chassis completo	62 pezzi in 8 ore	70 cm al minuto.	Cca 60 m
Veicolo completo	4 pezzi l' ora	60 cm al minuto.	Combinata

Fonte: Aša, AZNP/P, URRS.

Composizione per categorie professionali dei membri del PCC (1948-1953)
Composizione Sociale del Partito Comunista Cecoslovacco nelle Terre Ceche negli anni 1948-1953 (in percentuale)

Gruppo sociale	Febbraio 1948	Dicembre 1948	Maggio 1949	Febbraio 1950	Febbraio 1951	Febbraio 1953	Febbraio 1954
Operai	47,5	43,2	40,3	39,3	40,6	40,4	38,5
Commercianti	9,2	9,0	6,0	6,8	7,0	3,1	4,1
Contadini	6,9	6,6	7,8	7,3	5,1	7,6	6,5
Membri dell'intellighenzia	6,0	12,2	15,8	17,2	18,6	20,4	22,1
Piccoli industriali	3,7	4,6	5,4	3,0	1,4	0,6	0,4

Fonte: J. Mańák, Proměna dělnické strany v organizaci moci, in Z. Karník, M. Kopeček, Bĺčevismus, cit., p. 170

Sviluppo della composizione sociale del PCC nelle Terre Ceche nel corso del 1948 (in percentuale)

Gruppo sociale	Membri	reclutamento	Ammissione individuale	Membri
	28-2-1948	III-VI	VII-XII	31-12-1948
Operai qualificati	26,9	23,4	26,2	25,1
Ausiliari	16,6	13,0	9,3	14,9
Braccianti agricoli	4,0	2,3	1,3	3,2
Totale	47,5	38,7	36,8	43,2
Commercianti totale	9,2	8,3	10,3	9,0
Impiegati totale	5,6	20,5	22,8	11,7
Soldati	1,1	2,4	1,7	1,5
Agricoltori	6,9	6,1	5,5	6,6
Piccoli industriali	3,7	5,7	6,9	4,6
Libera professione	0,4	0,6	0,5	1,2
Studenti	1,0	2,5	0,5	1,2
Casalinghe	21,0	15,7	9,2	18,4
Pensionati e invalidi	3,6	2,3	4,6	3,3
Totale membri del PCC	1.409.661	745.926	176.497	2.332.084

In J. Mańák, Proměna dělnické strany v organizaci moci, in Z. Karník, M. Kopeček, Bolševismus, cit., p. 170

Indice della produzione industriale nella Repubblica Socialista Cecoslovacca

	1937	1948	1949	1950	1951	1952	1953	1954	1955	1956	1957	1958
1937 = 100	100	108	124	143	163	192	210	219	243	266	293	326
1948 = 100	92	100	114	132	150	177	193	202	224	245	270	300

Fonte: M. Rosicky, Organization and Management of Industry and Construction in the Czechoslovak Socialist Republic, in Czechoslovak Economic Paper, II, Nakladatelstvi Ceskoslovenske Akademie Ved, Praha, 1962, p. 39.

Statistiche di produttività tra 1937 e 1957

	1937	1957	Anno 1937=100% +/- %	1958 +/- %
Numero automobili prodotte in AZNP convertito in unità di misura	8.253	33.091	+ 300	
Dipendenti di AZNP (compresi impiegati)	5.067	9.942	+ 96	
Produzione automobili per dipendente	1,6	3,3	+ 106	
Numero di impiegati in AZNP	750	1.593	+ 110	
Numero di operai per ogni impiegato	6,5	4,6	- 30	
Salario medio mensile di un operaio	1.100	1.468	+ 33	
Stipendio medio mensile di un impiegato	1.520	1.469	- 3	
Stipendio medio mensile degli impiegati capi	3.500	2.500	- 29	
Situazione del materiale, compresi i prodotti in lavorazione e finiti in milioni di corone in AZNP	158,239	182,690	+ 15	
Valore del materiale immagazzinato in % sui costi totali di produzione	56,81	26,11	- 54	
Valore dei pezzi difettosi in % sui costi di produzione	0,73	0,79	+ 8	
Costi di produzione per automobile in relazione al valore dell'automobile Š440	27.466	18.222	- 34	15.626 - 43
Difficoltà di lavorazione di Š440 in ore effettive	700	250	- 64	204 - 71
Automobili prodotte in totale	13.200	35.000	+ 165	
Numero degli abitanti in ČSR	15.000.000	13.300.000	- 11	
Automobili prodotte per abitante	1136	380	- 67	89 - 92

Fonte: SUA, Map , 94-95, p. 5.

Produzione pianificata nel II piano quinquennale

	1956	1957	1958	1959	1960	Note
Produzione Š440	18.500	27.000	35.000	42.500	48.000	60% destinata all'esportazione
Produzione media giornaliera	62,5	92	119	144	163	
Produzione dei telai Š1200	6.735	7.600	7.700	7.200	6.700	
Produzione media giornaliera	23	26	26	24	23	

Fonte: Aša, AZNP, 26, Vyhledane Planovani 1953-1960.

Crescita pianificata del numero degli operai impiegati in AZNP - 1956-1960

Anno	Operai in produzione	Operai ausiliari	Operai
1956	3.567	3.272	6.839
1957	4.170	3.580	7.750
1958	4.650	3.942	8.592
1959	4.850	4.115	8.965
1960	4.991	4.245	9.236

Crescita pianificata dei dipendenti impiegati in AZNP- 1956-1960

Anno	1956	1957	1958	1959	1960
Dipendenti	9.049	10.067	11.079	11.535	11.888

Fonte: Aša, AZNP, 26, Vyhledane Planovani, 1953-1960.

Škoda 440 Spartak: livello di standardizzazione dei pezzi

	Chassis	carrozzeria	totale	Di essi standardizzati	Standardizzazione in percentuale
Numero di tipi di pezzi				348	30,5%
Numero totale di pezzi	3.109	685	3.794	1.924	50,7%

Fonte: Aša, AZNP, Oborová konference pro osobní automobily, 31 marzo 1956, relazione di Ing. Mauermann (responsabile standardizzazione della AZNP): Normalisace, typisace a patentová a zlepšovatelská činnost, pp. 22-38.

Composizione delle principali voci di spesa per la produzione del veicolo Š440

Š440						
	1955		1960		Riduzione	
	Corone	%	corone	%	Corone	%
Materiale	10.630	47,12	8.900	59,74	1.730	22,6%
Salari	3.038	13,47	1.250	8,39	1.788	23,35%
Spese	7.167	31,81	4.240	28,46	2.936	38,34%
Voci varie (pezzi difettosi, preparazione, ammortamenti)	1.713	7,60	510	3,41	1.203	15,71%
Totale	22.557	100	14.900	100	7.657	34%

Fonte: Aša, AZNP, Oborová konference pro osobní automobily, 31 marzo 1956, relazione di ing. Vigner, responsabile tecnico (hlavní technolog) della AZNP, Rozvoj technologie výroby osobních automobilů, p.54.

Disposizione del macchinario in linee di produzione in percentuale secondo reparto nel 1956

Reparto (Cech)	Numero macchine				Totale
	Linee		Produzione in piccola serie		
	pezzi	%	pezzi	%	
Fonderia	-	-	34	100%	34
Reparto tempra	40	39,3%	62	60,7%	102
Reparto presse e saldatura	10	8%	114	92%	124
Meccanica I	825	85%	139	15%	124
Meccanica II	206	54%	174	46%	380
Meccanica IV	-	-	82	100%	82
Carrozzeria	-	-	34	100	32
Montaggio	17	100%	-	-	17
Totale	1.098	63,5%	639	36,5	1.737

Fonte: Aša, AZNP, Oborová konference pro osobní automobily, 31 marzo 1956, relazione di ing. Vigner, responsabile tecnico (hlavní technolog) della AZNP, Rozvoj technologie výroby osobních automobilů, p.46.

Crescita della produzione in AZNP 1955-1956

	1955	1956
Valore della produzione lorda	391.494 migliaia di corone 100%	542.515 138%
Produzione merci	375.562 migliaia di corone 100%	535.340 142%
Automobili	9001 pezzi 100%	18.565 206%
Telai	4.425 pezzi 100%	6.500 147%
Pezzi di ricambio	28.246 migliaia di corone 100%	38.508 136%

Fonte: SÚA, 188, Zpráva AZNP Mladá Boleslav

Confronti di indicatori di produttività tra Cecoslovacchia e estero

Indicatore	Unità tecnica	Cecoslovacchia 1955	Estero*
Norma di produttività	OH\t.j.**	457	120-150
Ampiezza luogo di lavoro	m^2\ operaio produttivo nel turno principale	29,8	25-30
Produttività	t\operaio produttivo t\dipendente t.j.\operaio produttivo t.j.\dipendente	4,5 1,76 4,59 1,79	11-13 5-6 14-18 6-8
Indicatore di capacità	t.j.\ m^2	-,25	1-1,2
Difficoltà di lavoro per tonnellata	OH\t	486	170-200

*Il termine di confronto è rappresentato da fabbriche europee con una capacità produttiva da 300 a 600 automobili al giorno confrontabili con la Š440.
** t.j. = technický jednotka, unità tecnica
OH = optimální hodnota, valore ottimale

Fonte: Aša, AZNP, Oborová konference pro osobní automobily, 31 marzo 1956, relazione di ing. Vigner, responsabile tecnico (hlavní technolog) della AZNP, Rozvoj technologiue výroby osobních automobilů, p.40.

Situazione delle automobili circolanti in Cecoslovacchia al 20-10-1954

		Uso pubblico	Uso privato	Prodotte fino al 1938
Terre Ceche	Prodotti Esteri	3.654	34.894	18.781
	Prodotti Domestici	12.839	66.830	56.129
Slovacchia	Prodotti Esteri	801	1.559	1.349
	Prodotti Domestici	3.478	2.712	2.404
Totale	Prodotti Esteri	4.355	37.606	20.130
	Prodotti Domestici	16.317	69.542	58.533
Totale		20.672	107.148	78.663

Fonte: Aša, AZNP, 34, III etapa plánu rozvoje a specialisace pro osobní automobily 1955-1960, p.65

Produzione di automobili in diversi paesi (1955-1957)

Stato	1955	1956	1957 (previste)	Giornaliera
USA	7.942.114	5.806.756	6.000.000	20.000-27.000
Gran Bretagna	897.560	707.594	1.000.000	2.400- 3.500
Francia	550.000	650.000	750.000	2.600
Germania Occ.	692.356	831.906	1.150.000	2.400-4.000
Germani Or.	18.000	22.000	30.000	60-100
Italia	233.685	282.166	400.000	800 – 1.400
Cecoslovacchia	**13.000**	**25.000**	**35.000**	**45-120**
Totale mondiale	10.400.000	8.400.000	9.400.000	29.000- 36.000

Fonte: SÚA, 200, Politicko hospodářské a technické zdůvodnění potřeba malého vozu, 1957

Produzione giornaliera di alcuni impianti specializzati europei

Fiat Torino	1200 veicoli al giorno
Ford in Gran Bretagna	1200
Opel NSR	1000
Renault Francia	1150
Volkswagen	2000

Fonte: SÚA, 200, Politicko hospodářské a technické zdůvodnění potřeba malého vozu, 1957

Situazione della circolazione di veicoli nel 1957

Gran Bretagna	4.096.384	1 veicolo ogni 11 abitanti
Francia	3.640.000	1 veicolo ogni 12 abitanti
Germania occ.	2.400.000	1 veicolo ogni 20 abitanti
Italia	1.076.211	1 veicolo ogni 45 abitanti
Svezia	734.700	1 veicolo ogni 9 abitanti
Svizzera	320.071	1 veicolo ogni 16 abitanti
Belgio	519.000	1 veicolo ogni 13 abitanti
Olanda	343.600	1 veicolo ogni 30 abitanti
Danimarca	254.284	1 veicolo ogni 16 abitanti
USA	54.000.000	1 veicolo ogni 3 abitanti
Cecoslovacchia	**110.000**	**1 veicolo ogni 120 abitanti**

Fonte: SÚA, 200, Politicko hospodářské a technické zdůvodnění potřeba malého vozu, 1957

Produzione di automobili in alcuni Stati confrontato al numero di abitanti (1957)

Stato	Produzione annuale	Numero di abitanti	Automobile prodotte per numero di abitanti
Gran Bretagna	1.000.000	50.300.000	50
Francia	750.000	43.500.000	57,50
Italia	400.000	47.500.000	120
Germania Occ.	1.150.000	50.000.000	43,50
Germania Or.	30.000	18.000.000	600
Svezia	50.000	7.200.000	144
Cecoslovacchia	**35.000**	**13.300.000**	**380**
Usa	6.000.000	158.500.000	26,40

Fonte: SÚA, 200, Politicko hospodářské a technické zdůvodnění potřeba malého vozu, 1957

Allegato n.1

La produzione nello stabilimento di Mlada Boleslav negli anni 1939 – 1945. [1]

Anno 1939.

Nel 1939 furono prodotte in totale 5672 automobili e 1348 automezzi e autobus in seguenti modelli:

Modelli di automobili:

Modello	Pezzi
Popular SV 995	770
Popular OHV	3.842
Rapid	944
Superb	88
Favorit	28

Nell'ambito delle commesse militari, a partire dalla fine del 1939, fu prodotto macchinario per la Daimler-Benz e parti di granate anticarro.

[1] Aša, ASAP, 4, La produzione nello stbilimento di Mladá Boleslav, 12.6. 1965.

Anno 1940.

In quest'anno sono state prodotte in totale 1.850 automobili e 1.210 camion.

Modelli di automobili:

Modello	Pezzi
Popular SV 995	180
Popular OHV	1.013
Typ 1101	2
Rapid	527
Superb	103
Favorit	25

Nel 1940 iniziò la produzione di bossoli a torcimento e anche la produzione di alcune componenti per la produzione aeronautica. Inoltre, furono prodotti anche chassis completi di cannoni.
Commesse militari:

	Pezzi
Portante delle ruote per gli aerei	98
Albero dell'elica del motore aeronautico	129
Prototipi di bossoli di diversi tipi	1.500
Bossoli a torcimento di 15 cm	79.351
Chassis per cannoni	52

In più si mantennero le commesse per la Daimler- Benz.

Anno 1941.

Nel 1941 sono state prodotte in totale 2059 automobili e 1210 camion e autobus

Modelli di automobili:

Modelli	Pezzi
Popular SV 995	300
Popular OHV	494
Typ 1101	114
Rapid	393
Superb	733
Favorit	25

Nel 1941 si continuò a utilizzare la capacità produttiva per la produzione aeronautica e per la produzione di bossoli.

Commesse militari:

	Pezzi
Timone di quota per Ar 96	144 pezzi
Piano di stabilizzazione per Ar 96	144 pezzi
Superficie della deriva verticale per Ar 96	144 pezzi
Timone di direzione per Ar 96	144 pezzi
Cofano del motore per Ar 96	120 pezzi
Telaio del cofano del motore per Ar 96	120 pezzi
Anelli portanti del motore aeronautico	566 pezzi
Radiatore ad olio per motori aeronautici	818 pezzi
Portante delle ruote per aerei	869 pezzi
Albero dell'elica del motore aeronautico	517 pezzi
Biella per motore V	8998 serie
Piani portanti completi per Me 110	26 serie
Flap d'atterraggio per Me 110	120 serie
Alettoni per Me 110	129 serie
Bossoli a torcimento di 15 cm.	260.067 pezzi
Assi dello chassis per trasporto carri armati	20 serie
Chassis per cannoni	119 pezzi
Radiatori per carro semicingolato	30 pezzi

Anno 1942.

Nel 1942 sono state prodotte in totale 1593 automobili e 912 camion.

Modelli di automobili:

Modello	Pezzi
Popular OHV	300
Modello 1101	419
Superb	874

Produzione bellica:

	Pezzi
Timone di quota per Ar 96	618 pezzi
Piano di stabilizzazione per Ar 96	618 pezzi
Superficie della deriva verticale per Ar 96	618 pezzi
Timone di direzione per Ar 96	618 pezzi
Cofano del motore per Ar 96	585 pezzi
Telaio del cofano del motore per Ar 96	523 pezzi
Anelli portanti del motore aeronautico	693 pezzi
Radiatore ad olio per motori aeronautici	1093 pezzi
Portante delle ruote per aerei	10 pezzi
Albero dell'elica del motore aeronautico	462 pezzi
Biella per motore V	1205 serie
Piani portanti completi per Me 110	128 serie
Flap d'atterraggio per Me 110	214 pezzi
Alettoni per Me 110	217 pezzi
Riparazione piani portanti danneggiati Me 110	152 pezzi
Bossoli a torcimento di 10,5 cm.	42.500 pezzi
Bossoli a torcimento di 15 cm.	313.333 pezzi
Ricalibrazione bossoli a torcimento di 15 cm.	41.640 pezzi
Chassis per cannoni	134 pezzi
Radiatori per carro semicingolato	475 pezzi
Trattore a ruote (gommato)	10 pezzi

In più sono stati prodotti questi veicoli in versione autocarri per scoppi bellici:

Modello	Pezzi
Superb	984
Camion 254 D	612
Tipo 1101	180

Anno 1943.

Nel 1943 sono state prodotte in totale 1.091 automobili e 1.029 camion e autobus.

Modelli di automobili prodotte:

Modelli	Pezzi
Modello 1101	310
Superb	781

Commesse militari:

	Pezzi
Timone di quota per Ar 96	599 pezzi
Piano di stabilizzazione per Ar 96	650 pezzi
Superficie della deriva verticale per Ar 96	512 pezzi
Timone di direzione per Ar 96	406 pezzi
Cofano del motore per Ar 96	826 pezzi
Telaio del cofano del motore per Ar 96	450 pezzi
Anelli portanti del motore aeronautico	1171 pezzi
Radiatore ad olio per motori aeronautici	1584 serie
Albero dell'elica del motore aeronautico	113 pezzi
Biella per motore V	3949 serie
Ossatura del telaio per aereo Gigant	110 serie
Piani portanti completi per Me 110	138 serie
Telaio dei piani portanti per Me 110	149 serie
Flap d'atterraggio per Me 110	286 serie
Alettoni per Me 110	271 serie
Riparazione piani portanti danneggiati Me 110	441 pezzi
Bossoli a torcimento di 10,5 cm.	116.103 pezzi
Bossoli a torcimento di 15 cm.	140.735 pezzi
Bossoli a torcimento di 15,2 cm. (russi)	265.534 pezzi
Ricalibrazione bossoli a torcimento di 15 cm.	47.449 pezzi
Organi per motrice del veicolo Maultier	800 serie
Chassis per cannoni	16 pezzi
Carrozzeria per carro semicingolato	11 pezzi
Radiatori per carro semicingolato	671 pezzi
Trattore a ruote (gommato)	154 pezzi

In più sono stati prodotti questi veicoli in versione autocarro per usi bellici:

Veicoli	Pezzi
Superb	616
Camion 254 D	388
Modello 1101	200

Anno 1944.

Nel 1944 sono state prodotte 35 automobili modello 1101 e 648 camion.

Commesse militari:

	Pezzi
Timone di quota per Ar 96	10 pezzi
Piano di stabilizzazione per Ar 96	1.464 pezzi
Superficie della deriva verticale per Ar 96	1.501 pezzi
Cofano del motore per Ar 96	1.324 pezzi
Telaio del cofano del motore per Ar 96	1.364 pezzi
Anelli portanti del motore aeronautico	959 pezzi
Radiatore ad olio per motori aeronautici	1.335 serie
Ossatura del telaio per aereo Gigant	90 serie
Piani portanti completi per Me 110	43 serie
Telaio dei piani portanti per Me 110	223 serie
Flap d'atterraggio per Me 110	47 serie
Riparazione piani portanti danneggiati Me 110	735 serie
Bossoli a torcimento di 10,5 cm.	31.620 pezzi
Bossoli a torcimento di 15 cm.	70.076 pezzi
Bossoli a torcimento di 15,2 cm. (russi)	453.484 pezzi
Ricalibrazione bossoli a torcimento cm.10,5	12.720 pezzi
Ricalibrazione bossoli a torcimento cm.15	54.677 pezzi
Assale anteriore per camion militare D.B.	755 pezzi
Motori a benzina per inseguitori di carri armati	810 pezzi
Radiatore per inseguitori di carri armati	785 pezzi
Parafanghi posteriori per inseguitori di carri armati	938 serie
Manovella d'avviamento per inseguitori di carri armati	805 pezzi
Radiatori per carro semicingolato	864 pezzi
Scatola dello sterzo per carro semicingolato	589 pezzi
Trattore a ruote (gommato)	42 serie
Dispositivo d'avviamento invernale dei veicoli	3.100 serie

In più sono stati prodotti per scopi bellici 1.949 camion tipo 256.

Anno 1945.

Fino al 5 maggio 1945 l'impianto fu destinato alla sola produzione militare:

	Pezzi
Piano di stabilizzazione per Ar 96	476 pezzi
Superficie della deriva verticale per Ar 96	399 pezzi
Radiatore ad olio per motori aeronautici	150 serie
Bossoli a torcimento di 10,5 cm.	31.365 pezzi
Bossoli a torcimento di 15,2 cm. (russi)	123.812 pezzi
Ricalibrazione bossoli a torcimento di 10,5 cm.	7.834 ezzi
Ricalibrazione bossoli a torcimento di 15 cm.	3.026 pezzi
Assale anteriore per camion militare DB	725 pezzi
Motori a benzina per inseguitori di carri armati	1.572 pezzi
Radiatore per inseguitori di carri armati	1.460 pezzi
Parafanghi posteriori per insewguitori di carri armati	1.012 serie
Parafanghi anteriori per inseguitori di carri armati	900 serie
Manovella d'avviamento per inseguitori di carri armati	624 pezzi
Scatola per lo sterzo di carro semicingolato	29 pezzi
Dispositivo d'avviamento invernale dei veicoli	500 serie

In più sono stati prodotti per scopi militari 316 camion tipo 256.

Situazione – dipendenti negli anni 1938 –1945.

Numero dipendenti in totale e secondo le categorie

Anno	Numero dipendenti	Categorie		
	Totale	Operai	Impiegati	Apprendisti
1938	5.642	4.749	514	379
1939	5.801	4.941	522	438
1940	5.269	4.295	545	429
1941	6.735	5.538	664	533
1942	7.610	6.192	740	678
1943	8.520	7.068	740	712
1944	8.579	7.088	779	712
1945	6.256	4.758	912	586

Allegato n.2

Esempio di contrattazione sulla ripartizione delle automobili da produrre nei singoli nni del terzo piano quinquennale tra Unità economica produttiva (VHJ), Ministero della meccanica generale (MVS) e Comitato Centrale del Partito Comunista Cecoslovacco[1]

III Piano Quinquennale

Differenza tra Direttiva di ripartizione del Comitato Centrale del PCC per gli anni 1961-1965 e rielaborazione della VHJ (23-11-1959)

Indicatore	1961	1962	1963	1964	1965	Totale
automobili secondo CC del PCC	58.800	62.800	62.800	90.800	108.800	384.000
Progetto della VHJ	58.050	62.670	58.530	91.200	113.550	384.000
Differenza	- 750	- 130	- 4270	+ 400	+ 4750	-

Indicatore	1961	1962	1963	1964	1965	Totale
People's car Secondo CC Del PCC	52.300	55.800	55.400	82.800	100.500	346.600
Progetto della VHJ	51.900	55.800	50.800	82.800	104.800	346.100
Differenza	- 400	-	- 4.600	-	+ 4.500	- 500

Indicatore	1961	1962	1963	1964	1965	Totale
Automobile di medie dimensioni	6.500	7.000	7.400	8.000	8.500	37.400
Progetto della VHJ	6.150	6.870	7.730	8.400	8.750	37.900
Differenza	- 350	- 130	+ 330	+ 400	+250	+ 500

Produzione giornaliera di veicoli (progetto VHJ)	1961	1962	1963	1964	1965
Automobili (tutte)	207,5	223,4	209,4	324,5	403,6
People's car	185,5	198	181,7	294,6	371,6
Automobili di medie dimensioni	22	24,5	27,6	29,9	31

[1]Fonte: Aša, AZNP, 29, NOV, Zpráva o náběhu výroby na nový osobní vůz. Madá Boleslav, 16 luglo 1961.

Distribuzione della produzione dei veicoli accettata da Ministero della meccanica generale il 17 giugno 1960.

Indicatore	1961	1962	1963	1964	1965	Totale
automobili secondo MVS	58100	62700	60500	91200	111500	384000
Progetto della VHJ	58050	62670	58530	91200	113550	384000
Differenza	- 50	- 30	- 1970	-	+ 2050	-

Indicatore	1961	1962	1963	1964	1965	Totale
People's car Secondo MVS	51950	55830	52770	83000	103050	346600
Progetto della VHJ	51900	55800	50800	82800	104800	346100
Differenza	- 50	- 30	- 1970	- 200	+ 1750	- 500

Indicatore	1961	1962	1963	1964	1965	Totale
Automobile di medie dimensioni	6150	6879	7730	8200	8450	37400
Progetto della VHJ	6150	6870	7730	8400	8750	37900
Differenza	-	-	-	+ 200	+300	+ 500

Produzione giornaliera di veicoli (progetto VHJ)	1961	1962	1963	1964	1965
Automobili (tutte)	207,5	223,4	209,4	324,5	403,6
People's car	185,5	198,9	181,7	294,6	371,6
Automobili di medie dimensioni	22	24,5	27,6	29,9	31

Rielaborazione del piano della VHJ a seguito delle notazioni del Ministero

Indicatore	1961	1962	1963	1964	1965	Totale
automobili secondo MVS	58.100	62.700	60.500	91.200	111.500	384.000
Nuovo Progetto della VHJ	58.100	62.700	58.530	92.000	112.670	384.000
Differenza	- 50	- 30	- 1.970	+800	+ 1.170	-

Indicatore	1961	1962	1963	1964	1965	Totale
People's car Secondo MVS	51.950	55.830	52.770	83.000	103.050	346.600
Nuovo Progetto della VHJ	51.950	55.830	50.800	83.800	104.220	346.600
Differenza	-	-	- 1.970	+ 800	+ 1.170	

Indicatore	1961	1962	1963	1964	1965	Totale
Automobile di medie dimensioni	6.150	6.879	7.730	8.200	8.450	37.400
Nuovo Progetto della VHJ	6.150	6.870	7.730	8.200	8.450	37.400
Differenza	-	-	-	-	-	-

Produzione giornaliera di veicoli (progetto VHJ)	1961	1962	1963	1964	1965
Automobili (tutte)	207,5	223,5	209,4	324,4	399,5
People's car	185,5	199	181,7	298,2	369,5
Automobili di medie dimensioni	22	24,5	27,7	29,2	30