

III.

SEDUTA DI MERCOLEDI' 12 MARZO 1969

PRESIDENZA DEL PRESIDENTE **GIOLITTI**

PAGINA BIANCA

La seduta comincia alle 10.

PRESIDENTE. L'ordine del giorno reca il seguito dell'indagine conoscitiva sulla situazione e sulle prospettive dell'industria automobilistica.

Abbiamo il piacere di avere oggi nostro ospite il cavaliere del lavoro ingegner Carlo Pesenti, nella sua qualità di vice presidente della Lancia.

A nome della Commissione e mio personale, rivolgo un cordiale saluto ed un vivo ringraziamento all'ingegner Pesenti, per l'accoglienza pronta e interessata che egli ha manifestato nei confronti dell'invito che gli abbiamo rivolto.

Egli conosce bene il carattere, i limiti, il metodo della nostra indagine, che ha scopi puramente conoscitivi. Dopo l'esposizione che ora ascolteremo, i colleghi, come di consueto, potranno rivolgere all'ingegner Pesenti domande tendenti ad acquisire ulteriori dati e chiarimenti e una conoscenza più esatta e completa delle sue opinioni, perché a noi interessano, sì, i dati obiettivi che vorrà comunicarci, ma ci interessa anche attingere alla sua esperienza, e quindi ci interessa conoscere le opinioni, le previsioni, le valutazioni che egli vorrà comunicarci e che rappresentano per noi sempre un utile materiale sul quale potremo successivamente riflettere e dal quale potremo trarre delle conclusioni utili per il nostro successivo compito di legislatori: in questa sede non si fa una discussione ma si acquisiscono semplicemente, attraverso il metodo della esposizione e poi delle domande e risposte, conoscenze ed elementi di giudizio.

Ciò premesso, dò senz'altro la parola all'ingegner Pesenti. Grazie.

PESENTI, Vicepresidente della Lancia. Signor Presidente, la ringrazio moltissimo delle sue parole e del cortese invito. Vorrei soltanto che mi si permettesse una piccola premessa. Disgraziatamente una banale in-

fluenza mi ha tenuto parecchi giorni a letto, cosicché ho dovuto preparare troppo rapidamente, in queste ultime ore, la mia relazione. Sono pronto però a rispondere volentieri a tutte le ulteriori richieste di chiarimenti, anche per completare le eventuali manchevolezze di essa.

Una seconda osservazione. Siccome i dati statistici (ne ho avuta notizia dai giornali) sono già stati forniti alla Commissione da chi ben più di me conosce questo argomento e lo può trattare con quella rispondenza e completezza di dati molto superiori a quelli di cui una fabbrica, modesta come quella che rappresento, può disporre, ho raccolto i dati in mio possesso in un fascicolo, con l'indicazione anche dei metodi impiegati per rendere omogenee e attendibili le rilevazioni operate. Per brevità, ometto di darne lettura e li metto a disposizione degli onorevoli deputati, per i quali questi elementi costituiranno probabilmente soltanto la ripetizione di quelli di cui essi sono già in possesso.

Vorrei, invece, introdurre più rapidamente l'argomento, pregando lei e la Commissione di avvertirmi qualora mi dilungassi troppo, in modo che possa affrettare la mia esposizione.

Sono molto grato dell'invito che mi viene rivolto a parlare davanti a questa Commissione. Mi rendo conto che le dimensioni della Lancia, che io rappresento in questo momento, anche se esprimono un nome glorioso nel mondo delle costruzioni automobilistiche, non hanno oggi sul mercato mondiale l'importanza quantitativa delle altre case produttrici.

La mia vocazione professionale nei precedenti venticinque anni di lavoro non era propriamente quella dell'imprenditore nel settore delle automobili; ma nel maggio del 1958, per una serie complessa di circostanze, sono stato portato ad assumere la vice-presidenza della Lancia, azienda ripeto estremamente gloriosa, ma ancora legata ad un tipo di produzione artigianale, centrata su due

modelli. La produzione giornaliera della Lancia era allora - 27 maggio 1958 - di 29 vetture: 27 « Appia » e 2 « Flaminia ».

Il balzo che l'impresa ha compiuto sotto la nuova gestione può essere espresso essenzialmente da due cifre: dopo trentatré giorni la Lancia produceva 40 vetture. Dal 31 gennaio 1958 al 31 dicembre 1962 - praticamente in cinque anni - la Lancia ha prodotto tante macchine quante nei cinquanta anni precedenti.

Con l'entrata in funzione - nel primo semestre 1963 - dello stabilimento di Chivasso, la capacità di produzione giornaliera del 1958 si è decuplicata. Sfortunatamente, in coincidenza con questo potenziamento, si è verificato in Italia un movimento economico recessivo che ha costretto all'adozione di gravami fiscali molto pesanti nei confronti del settore automobilistico e, conseguentemente, di provvedimenti di contrazione della produzione. Ciò ha impedito il pieno utilizzo del potenziale produttivo che neanche in seguito ha, tranne che in rare circostanze, potuto superare il 66 per cento delle capacità produttive.

Desidero meglio mettere in evidenza questi fatti e le loro conseguenze.

Loro ricorderanno che nel febbraio del 1964 (il 24 febbraio 1964) il Governo deliberò alcune misure, tra le quali un'imposizione tutta particolare sulle automobili. I costruttori di automobili, in quel momento, non noi come Lancia, ma i maggiori, hanno deciso di tenere a loro carico questa imposizione. Per le nostre vetture, che erano vetture di classe elevata e quindi di costo elevato, il sacrificio è stato molto forte, perché gran parte della tassa gravò a nostro carico. Ora noi non immaginavamo mai di poter guadagnare somme simili vendendo una vettura. Il che ha tradotto il risultato della produzione in semplice perdita; ogni vettura venduta ha rappresentato una perdita, da quel momento. Siccome eravamo stati assicurati dalle autorità di Governo che il provvedimento sarebbe stato transitorio e siamo stati invitati anzi a mantenere la piena occupazione, contrariamente a quanto altri hanno subito fatto, abbiamo continuato a lavorare 48 ore alla settimana, e la produzione si è accumulata notevolmente, perché in concomitanza col suaccennato provvedimento, la sfavorevole congiuntura economica ha inciso duramente sul mercato ed in particolare su quello delle vetture di lusso. Il provvedimento, invece, è stato mantenuto fino al Salone di Torino del novembre del 1964, ma l'effetto non è stato quello di ripristinare i prezzi antecedenti il

febbraio 1964. La clientela non ha certo voluto né giustificato un aumento e per migliorare i risultati di esercizio si sono dovuti introdurre nuovi modelli.

Le conseguenze negative si sono dunque fatte sentire per tutto il 1964 e 1965. Siccome la nostra produzione, poi, era una produzione particolarmente di qualità - come loro credo sappiano - per mantenere quel livello abbiamo dovuto « riciclare », cioè riprendere tutte le vetture che avevamo già prodotte e messe a magazzino e le abbiamo dovute smontare e rimontare completamente. Quando una vettura sta ferma si danneggia addirittura di più di quando circola; tutte le guarnizioni essicano, le tenute non sono più quelle originali e allora bisogna rifare nel senso che occorre rismontare e montare un'altra volta sostituendo tutte le parti che l'immobilità essicca e indurisce. Senza parlare dei danni alle cromature. Ora, questa operazione, fatta fuori dal ciclo normale di produzione e cioè dalla catena di montaggio, viene a costare cifre molto forti. Io non voglio stancare troppo gli onorevoli deputati con lunghe esposizioni, ma noi abbiamo avuto un costo di riciclaggio medio di 525.000 lire per vettura. Ora, se si pensa che producevamo in quel momento circa 200 vetture al giorno e ne collocavamo sul mercato presso la clientela molto meno della metà, le perdite sono state veramente imponenti.

Anche per un'azienda nata nel 1907, non è possibile, non è pensabile sopportare a lungo delle perdite di questo genere e ne abbiamo subito le conseguenze.

Ed ora mi sia consentito aggiungere qualche dettaglio storico relativo all'impresa.

La Lancia, sorta nel 1907, è praticamente l'unica delle numerose fabbriche minori, operanti nel primo ventennio del secolo, che sia riuscita a superare il difficile periodo della adolescenza e ad evolversi, prima attraverso uno stadio più o meno artigianale e poi per sviluppi successivi, fino all'attuale consistenza ed efficienza industriale. Spiego questo perché si dice giustamente nel mondo, che Torino è la culla dell'automobile. A Torino vi era una quantità di fabbriche di automobili, dai nomi più diversi, che avevano anche raggiunto una rimarchevole notorietà, ma poi a poco a poco sono scomparse. La Lancia è sopravvissuta. Ciò è derivato in gran parte dalla scelta dell'indirizzo che Vincenzo Lancia stesso ha voluto dare alla propria impresa - una produzione distinta, di alta qualità - indirizzo che è stato fedelmente mantenuto nei successivi sviluppi dell'azienda, e che

ancora oggi ne caratterizza l'impostazione e l'azione, assicurando quella diversificazione qualitativa che ne giustifica l'esistenza anche in questi tempi di tendenza al gigantismo, al quale inevitabilmente si accompagna un allineamento della produzione su livelli di qualità corrente.

Un particolare degno di menzione potrebbe essere quello che Vincenzo Lancia - che era ragioniere, non un tecnico - era il corridore prediletto della Fiat e portava alla vittoria tutte le macchine di quella casa, mentre con i premi che vinceva e i proventi del contratto con la Fiat si è costruito una fabbrica di automobili sua, ma solo nel 1909 ha costruito due vetture da corsa con le quali vinse, nel 1909 e nel 1910, il campionato mondiale automobilistico in America. Solo allora si staccò dalla Fiat. Il suo contratto con la Fiat è in una teca del museo dell'automobile di Torino.

Trascuriamo le vicende della società nei suoi primi 50 anni di vita, vicende che la portarono prima ad affermarsi decisamente e con relativa facilità e poi ad incontrare difficoltà via via crescenti, dovute in parte alla aumentata concorrenza nel settore e più ancora alla sua struttura ed organizzazione interna. Essa è restata un misto fra l'artigianato e l'industria vera e propria, della quale aveva però assunto la configurazione esterna e gli oneri relativi.

È nel 1958 che i nuovi responsabili della società hanno dato mano coraggiosamente al suo assestamento attraverso un radicale potenziamento degli impianti e provvedendo al conseguente risanamento economico della azienda ed ai successivi finanziamenti necessari per la realizzazione dei piani di espansione.

Una serie di operazioni finanziarie si sono rese necessarie per consentire la realizzazione del programma di potenziamento della società, che si può così riassumere:

- creazione di nuovi e più moderni modelli, sia nel settore delle vetture che in quello dei veicoli industriali e militari;

- sostituzione di gran parte del macchinario esistente, completamento delle linee di lavorazione con l'ampliamento di tutte le officine;

- ristrutturazione delle officine stesse, concentrando a Torino la costruzione dei gruppi meccanici delle vetture ed a Bolzano la costruzione totale dei veicoli industriali per trasporto merci e passeggeri e dei veicoli militari, nonché il potenziamento della modesta fonderia di ghisa e di metalli leggeri in modo

da renderla capace di soddisfare il fabbisogno delle officine sia di Bolzano che di Torino;

- progettazione e costruzione di un nuovo grandioso stabilimento per la costruzione della carrozzeria, verniciatura, assemblaggio e finizione a Chivasso;

- potenziamento della rete di assistenza post-vendita con l'ampliamento delle filiali esistenti e la costruzione di nuove filiali in Italia e all'estero;

- creazione di un centro di ricerche, con laboratori, sala prova motori e complessi ed officine per le costruzioni sperimentali, attrezzate con macchine utensili di altissima precisione e con i più validi mezzi di controllo;

- installazione di un centro elettronico per la programmazione della produzione, dei livelli di scorte e della gestione amministrativa della società. Avevamo atteso ad inserire la prima serie di calcoli scientifici fatti attraverso il calcolatore elettronico, in modo da avere l'ottimizzazione con un determinato parco elettronico; cosa che ha richiesto, come tutte le nuove tecniche, all'inizio soprattutto, la formazione di personale specializzato, e quindi, nel nostro caso, l'intervento di personale straniero per l'insegnamento della nuova tecnica.

Stabilimenti.

In base al piano di riorganizzazione della società, nello stabilimento di Torino sono state concentrate le seguenti attività:

- stampaggio a caldo e trattamenti termici;

- costruzione degli organi meccanici: motori, cambi, trasmissioni, sospensioni, freni;

- relative officine ricambi; costruzioni sperimentali; collaudi esperienze, laboratori, eccetera.

Apro una piccola parentesi. La caratteristica della Lancia, forse criticabile in una concezione molto moderna della meccanica e della tecnica automobilistica, potrebbe esserci rimproverata: noi costruiamo gran parte delle automobili, mentre quasi tutti i costruttori acquistano molti accessori fuori, molte parti fuori; noi costruiamo, sia per le vetture, sia per i veicoli, quasi completamente tutto.

Ogni settore è stato rimodernato e potenziato con la immissione di macchinari e impianti di alta classe e di elevate prestazioni. Qualche cifra è sufficiente a documentare lo sforzo compiuto in questo settore. Nel decennio considerato, i torni paralleli o automatici sono passati da 251 a 396, le fresatrici da 94

a 154, le rettificatrici da 175 a 318, le dentatrici da 41 a 87, le trapanatrici e saldatrici speciali da 46 a 158 e così via.

Ma le cifre citate non stanno ad indicare il semplice aumento delle macchine in dotazione, perché gran parte di esse furono sostituite con modelli più efficienti e di maggiore precisione. Ad esempio, il reparto costruzione ingranaggi è certamente uno dei più perfetti e addirittura invidiato dalle analoghe fabbriche automobilistiche europee.

Ci rimproverano che noi facciamo tutto. Noi facciamo il cambio completamente; tutti gli altri comperano in gran parte i cambi; riteniamo di dover seguire questa tecnica. Soltanto se noi riusciamo a produrre dei modelli che abbiano caratteristiche veramente di avanguardia e una tecnica di grande raffinatezza, possiamo pensare di sopravvivere, perché c'è sempre una certa fascia di consumatori esigenti che richiedono una perfezione meccanica che nella grande serie non è conveniente oppure non è possibile realizzare.

I reparti per i trattamenti termici costituiscono oggi un complesso del tutto efficiente e moderno, con forni continui per cicli di stabilizzazione e normalizzazione, forni per cementazione in atmosfera controllata, impianti a induzione, eccetera.

La sala prova motori comprende 55 banchi che assicurano il controllo a fuoco di tutti i motori prodotti ed il loro rodaggio; tre ore a caldo per motore.

Altra cosa: nessuna fabbrica al mondo fa un rodaggio di tre ore a caldo del motore prima di consegnarlo al cliente. Sono stato recentemente in Giappone: i giapponesi erano stati prima a visitare noi e allora ci hanno concesso la reciprocità, cosa che non è facile ad ottenere; e ci hanno dimostrato che provano un motore ogni cinquanta. Ogni cinquanta motori fanno fare mezz'ora a fuoco. Noi, per tutti i motori, facciamo fare tre ore a fuoco. Quindi i costi necessariamente vanno a livelli molto diversi.

In sedici cabine attrezzate si effettua la verifica di rumorosità degli ingranaggi accoppiati e al 100 per cento quella dei cambi e dei propulsori: quindi ogni pezzo. Tutte queste particolari cure sono tipiche della produzione Lancia e non trovano riscontro in gran parte delle altre fabbriche automobilistiche europee.

Lo stabilimento di Chivasso, la cui costruzione è iniziata nel gennaio del 1960, è entrato progressivamente in esercizio nel giugno del 1963; esso dispone di un'area cintata di 1.226.000 metri quadrati, di cui 115.000 co-

perti (e 155.000 sviluppati); 5,8 chilometri di strade, 2,5 chilometri di cunicoli percorribili, 7 chilometri di convogliatori a terra ed aerei. I capannoni principali sono due da 445×72 metri ed uno (verniciatura) da 181×48. Il fabbricato servizi (uffici, cabina elettrica e compressori, mensa, servizi sociali, infermeria, eccetera), su due piani, misura 445×24 metri. La rimessa vetture, su tre piani, ha uno sviluppo di 35.500 metri quadrati. Sono dei particolari... Per esempio, tutto il fabbricato servizi è stato predisposto per poter poi, in un secondo tempo, portare l'officina meccanica anche a Chivasso; e quindi disponiamo anche di questa ulteriore area con una certa larghezza di previsione, perché è difficile rifare due volte gli ampliamenti che sono già previsti nella prima progettazione. Per esempio, abbiamo la mensa per gli operai attrezzata in modo che l'operaio sceglie il *menu* che gradirà quel giorno in una serie che gli vengono presentati, e quando si presenta nell'intervallo per ricevere il pasto, questo gli viene servito da un *self service*, ma predisposto per lui al momento. La velocità è di quest'ordine: che in 8 minuti e 30 secondi vengono serviti 800 operai; mangiano in gruppi di 800 e sono serviti in 8 minuti e 30; dopo hanno il tempo naturalmente per mangiare, ma non debbono attendere, perché anche l'ultimo che aspetta gli 8'30" non è che attenda poi per un tempo così lungo da indurre a inquietudini e a una mancanza di organizzazione.

Gli impianti dello stabilimento sono la espressione più moderna della tecnica automobilistica e consentono notevoli possibilità di espansione della produzione.

Confrontando, ai fini della valutazione della potenzialità, alcuni mezzi caratteristici in esercizio a Chivasso nel 1958 con quelli attuali, si nota che le presse per stampaggio a freddo sono passate da 19 a 50, le saldatrici da 209 a 534.

Tutte le vetture sono provate su un'apposita pista di rumorosità e subiscono due collaudi su strada.

Nel decennio 1958-68 anche lo stabilimento di Bolzano ha subito importanti trasformazioni ed un considerevole ammodernamento. La fonderia è stata potenziata fino a garantire non solo l'autosufficienza degli stabilimenti sociali, ma ad essere in grado anche di produrre per terzi.

Tutti gli impianti fusori sono stati rinnovati o rimodernati; la formatura è stata ampiamente meccanizzata e la parte « anime » è stata trasformata per l'impiego dei leganti

resinosi; la lavorazione terre è stata centralizzata ed automatizzata; tutti i trasporti sono stati meccanizzati; sono stati installati due grandi forni continui per il trattamento dei getti in leghe leggere; è stata messa a punto la produzione della ghisa sferoidale, largamente impiegata in parti vitali delle vetture e dei veicoli.

Parlerò adesso della fonderia di Bolzano: si tratta di una delle fonderie più moderne; abbiamo visite continue anche da parte dei francesi, che sono ritenuti tra i fonditori quelli all'avanguardia in Europa, e facciamo la ghisa sferoidale, per esempio, per i francesi, perché siamo riusciti a ottenere risultati superiori a quelli che loro erano riusciti a conseguire in passato.

La produzione della fonderia è attualmente - anche se in questo momento non lavoriamo in pieno - di 11.000 pezzi al giorno.

Le officine si dividono in due gruppi; quelle meccaniche, dove si lavorano tutti i particolari necessari alla costruzione dei motori, cambi ed in genere di tutte le parti della propulsione e della trasmissione del moto nonché dei freni ed accessori; quello « metallurgico » con i reparti per lo stampaggio e la formazione dei telai e delle cabine, per i veicoli merci un reparto carrozzeria veicoli, un moderno impianto di verniciatura ed uno di finizione; un'officina « montaggio », con tre linee di montaggio gruppi e quattro linee di montaggio autocarri pesanti, medi, leggeri e autobus.

Reparti di trattamenti termici e galvanici, officine ausiliarie, laboratori e le varie sezioni di collaudo completano lo stabilimento.

Nel 1961 onde acquisire aree per futuri sviluppi ed estendere alcune lavorazioni interne è stata acquistata la società Carrozzeria di Bolzano (Viberti) successivamente incorporata nell'ambito dello stabilimento, il quale vi ha trasferito alcuni reparti.

Nel comprensorio è stato sistemato inoltre il magazzino ricambi per i veicoli industriali (quello per le vetture è a Torino).

Dal 1958 al 1968 è stata perseguita tenacemente l'opera di rammodernamento e di potenziamento degli impianti con la sostituzione di una notevole aliquota del macchinario e delle attrezzature e facendo ricorso, in questi ultimi tempi, di preferenza a macchine a programma, che sebbene molto più costose, sono particolarmente adatte alle serie limitate che sono caratteristiche di questo stabilimento.

Particolare cura è stata rivolta ai reparti che si dedicano alla produzione dei complessi

meccanici, essenzialmente per trasmissione del moto, movimento torretta, ecc. destinati ai carri cingolati ed ai carri armati coprodotti con altre due società italiane e destinati sia alle nostre forze armate che all'esportazione.

A dare un'idea dello sforzo di rinnovamento degli impianti compiuto dalla società nel decennio 1958-68 sono sufficienti poche cifre.

Le macchine operatrici installate nei tre stabilimenti che erano, nel 1958, 2.763, sono salite nel 1968 a 4.206 e ciò pur avendo eliminato molte centinaia ed avendo avuto cura di fare ricorso ad un maggior numero di macchine universali la cui produzione è più flessibile anche se l'investimento risulta purtroppo molto più elevato.

Autovetture prodotte.

Nel 1958 la produzione era imperniata su due sole vetture: l'Appia seconda serie e la Flaminia 2.5; infatti, nello stesso anno veniva a cessare il montaggio delle ultime Aurelie GT.

Al suo apparire, nel 1957, la Flaminia era stata giudicata la più bella vettura di serie presente sul mercato: numerosi particolari accentuavano la signorilità della vettura. Il lussuoso cruscotto, lo schienale ribaltabile del posto di guida ed il vasto lunotto posteriore munito di due tergi cristalli azionati dal cruscotto stesso erano caratteristiche singolari che trovano riscontro solo nelle più raffinate vetture straniere, mentre un'assoluta sicurezza di guida e l'eccezionale stabilità della vettura erano assicurate dall'abbassamento del baricentro e da una nuova sospensione che sostituiva brillantemente la sospensione anteriore telescopica adottata per un trentennio.

Nel 1960 cominciarono a montarsi sulla Flaminia i freni a disco, con relativo servofreno; questa applicazione - prima in Italia su vetture da turismo - segna un'importante data nel campo del *comfort* e della sicurezza. Debbo aggiungere che la Lancia è stata la prima azienda dell'Europa occidentale a montare freni a disco su tutte e quattro le ruote. Prima c'era la Jaguar che li montava. Abbiamo avuto dalla Dunlop gli stessi freni della Jaguar, ai quali abbiamo apportato una decina di brevetti di modifica, che abbiamo ceduto alla Dunlop in cambio della contropartita per la quale detta casa è obbligata a dare a noi fino al 1975 qualsiasi perfezionamento che essa ottenga nel campo dei freni.

Nel dicembre del 1960 nasce la Flavia, prima vettura italiana « tutto avanti », con

motore a 4 cilindri orizzontali contrapposti da 1500 centimetri cubi, montato su telaio ausiliario mobile, collegato elasticamente alla parte anteriore della scocca, e sul quale sono fissati, oltre al motore, i gruppi frizione, cambio e propulsore. Notevoli gli accorgimenti che hanno permesso di conferire alla Flavia un'apprezzabile omogeneità di stile tra l'impostazione estetica e la struttura meccanica. Il motore è costituito da un basamento in lega di alluminio - primo esempio di pressofusione in Europa - di un certo peso. Una sola pressofusione di peso superiore (+2 chili) è stata realizzata da una ditta italiana di Bologna che l'ha fatta per la Russia. Non credo che la tecnica della pressofusione in alluminio in altri paesi europei raggiunga la perfezione realizzata da questa industria bolognese.

La carrozzeria, del tutto funzionale, l'isolamento acustico eccezionale, l'impiego di semiassi di trasmissione alle ruote anteriori con doppi giunti omocineticici che consentono assoluta regolarità di movimento in ogni condizione e dei freni a disco con servofreno hanno fatto della Flavia un modello di avanguardia. Sul finire dell'anno 1961, Pinin Farina crea una Flavia *coupe* caratterizzata da equilibrio di linee e armonie di masse, che le conferiscono una veste nello stesso tempo compatta e aerodinamica.

Nei primi mesi del 1963 entra in produzione a Chivasso la Fulvia, essa pure a trazione anteriore, con motore a V stretto, da 1091 centimetri cubi. Le caratteristiche della Fulvia sono notevoli: la velocità raggiunge i 138 chilometri orari; è dotata di freni a disco; il gruppo motore, in blocco con il cambio ed il differenziale, è corto e compatto; montato di sbalzo davanti all'asse delle ruote, conferisce a queste un'aderenza integrale.

La Fulvia viene modificata nel 1964 e assume la denominazione di Fulvia 2C, per indicare l'applicazione di due carburatori a doppio corpo invertiti in luogo del carburatore unico. Grazie a tale applicazione la Fulvia 2C verrà definita la più brillante millecento del momento, sviluppando una potenza di 71 CV DIN a 6.000 giri; raggiunge una velocità di oltre 145 chilometri all'ora, con un consumo di soli 8,3 litri.

Il 1965 segna per la Lancia un'altra data importante: nasce la Fulvia *coupe*, una fuoriserie « costruita tutta in casa », dalla linea al tempo stesso sportiva e signorile. Fino ad allora le fuoriserie si facevano costruire da case specializzate: noi abbiamo pensato di farcela da noi. Essa ha incontrato un pieno

successo presso la clientela, anche se le condizioni dell'economia italiana, nel 1964-65, non erano delle più favorevoli.

D'altra parte per vendere bisogna disporre di una grande abbondanza di posti di vendita e di assistenza, e all'estero questa assistenza viene a costare molto; e noi non abbiamo capitali sufficienti. Posso citare un dato: l'anno scorso abbiamo fatto fare uno studio in Germania sulle possibilità di vendita della Fulvia *coupe*. È risultato che essa potrebbe essere venduta in 25 mila esemplari all'anno almeno per tre anni. Ora, noi non ne vendiamo nemmeno una in Germania poiché non è possibile una organizzazione sufficientemente economica che garantisca in Germania l'assistenza ai clienti.

Il motore della Fulvia *coupe* è quello caratteristico della Fulvia, ma la cilindrata è portata a 1216 centimetri cubi; la potenza è di 80 CV DIN a 6.000 giri al minuto, la velocità massima 170 chilometri all'ora, il consumo 9 litri, ottime le finizioni, completa la plancia portastrumenti, grande la visibilità assicurata dall'ampia superficie vetrata e dal parabrezza a doppia curvatura.

Sempre nel 1965 viene applicato alla Flavia 1,8, primo in Italia per vetture di serie, un impianto ad iniezione studiato in collaborazione con la Kügel-Fischer e da questa costruito.

Nel 1966 viene creata la Fulvia *coupe* HF - di caratteristiche sportive - con motore opportunamente elaborato (88 CV) e la carrozzeria alleggerita. Il 1967 è l'anno delle « maggiorate ». Tutte le Fulvia vengono potenziate: il motore della berlina - la GT - viene portato alla cilindrata di 1231 centimetri cubi; la velocità raggiunge i 152 chilometri all'ora; le *coupe* « Rallye » e « Sport » montano motori da 1298 centimetri cubi e passano rispettivamente a 174 e 176 chilometri all'ora. Contemporaneamente vengono portate notevoli modifiche anche alla Flavia: la carrozzeria viene sostanzialmente rinnovata, l'abitabilità è aumentata. Le vetture sono fornite, a richiesta, di accessori particolarmente interessanti: l'idroguida che rende facile ogni manovra da fermo e alleggerisce la guida, il lunotto termico, che mantiene trasparente il lunotto posteriore anche nelle peggiori condizioni di umidità interna ed esterna; l'impianto di condizionamento, ecc.

In particolare mi permetto di attirare l'attenzione della Commissione sull'idroguida, che generalmente si ritiene molto utile per il parcheggio, in quanto consente di parcheggiare la vettura in uno spazio minimo.

Secondo me la caratteristica principale dell'idroguida è quella della sicurezza: quando un pneumatico, specialmente anteriore, si affloscia, lo sforzo che il guidatore è costretto a fare per mantenere in linea la vettura ed evitare gli sbandamenti, è notevole e non sempre sopportabile, specialmente quando chi guida è una signora. Con l'idroguida questo sforzo è sempre minimo perché chi comanda la guida è la forza del motore.

Nel 1968 i modelli Fulvia sono stati ancora potenziati e siamo arrivati anche a fare quel modello Rallye 1,6 che sei settimane fa ha corso da solo, unico esemplare, nella 24 ore di Daytona, negli Stati Uniti, ed è arrivato primo assoluto della categoria prototipi, malgrado vi fossero molte altre macchine da 3 litri nella stessa categoria, ed è arrivato undicesimo assoluto, con macchine, che lo hanno preceduto di 6-7 litri di cilindrata. Quindi partire con una sola macchina e arrivare in queste condizioni, significa avere avuto un successo negli Stati Uniti veramente notevole.

Non mi soffermo sui veicoli industriali. C'è una ragione particolare per la quale dei veicoli industriali non vorrei parlare: è la ragione che ha causato una delle difficoltà più gravi alla nostra società.

Già nel 1963, era stata presentata in Parlamento una proposta di legge per la modifica dei pesi e delle dimensioni dei veicoli. I veicoli, in Italia, che sono dotati molto più spesso che all'estero, anche di rimorchio, costituiscono un grave intralcio alla circolazione, quando la loro potenza è ridotta rispetto al peso del carico trasportato.

Sono veicoli lenti e che impiegano molto tempo per il sorpasso, che diventa difficile; l'incrocio con altri veicoli che vengono in senso opposto rende pericolosa questa manovra. Una proposta di legge presentata in Parlamento prescriveva dunque di ridurre il peso totale, di ridurre razionalmente il numero degli assi dei veicoli e di aumentare le potenze dei motori, dare cioè un certo rapporto peso/potenza.

Essendo questo un suggerimento del Comitato che nel MEC si occupa dei trasporti, essendo stato raccomandato a tutti i membri senza opposizione da parte italiana, dopo la presentazione della proposta di legge si era pensato che ben presto sarebbero stati resi obbligatori veicoli industriali rispondenti alle citate caratteristiche. La Lancia li ha naturalmente studiati. Siccome si doveva aumentare la potenza, tutti gli organi hanno dovuto

essere ristudiati, ripensati, e all'inizio del 1964 eravamo pronti a iniziare la produzione.

Disgraziatamente la legge non è stata approvata.

In occasione del Salone dell'automobile del 1965, quindi già con un anno di ritardo, ci era stato assicurato che prima della fine del salone il provvedimento sarebbe stato adottato. Purtroppo è finita anche la legislatura: il provvedimento non ha avuto corso. Adesso la proposta è stata ripresentata nella legislatura attuale. Ci auguriamo che per metterci alla pari con gli altri paesi del MEC, si possa avere questo provvedimento. Nel frattempo, però, è successo un fatto ancora più doloroso: che i veicoli che hanno la targa TIR, cioè veicoli autorizzati ai trasporti internazionali, che sono quasi tutti veicoli di produzione di marche non italiane, circolano sulle strade italiane seguendo le caratteristiche del Mercato comune e quindi fruendo di tutti quei vantaggi di cui non usufruiscono i trasportatori italiani. Ora, qui, qualche cosa bisognerebbe arrivare a fare. Io credo che la omogeneità della legislazione - è mia impressione personale, naturalmente - sulla circolazione delle merci nell'ambito del MEC dovrebbe essere garantita per porre non soltanto le ditte produttrici, ma specialmente gli utenti in identiche condizioni. Perché, se una merce viene poi a costare troppo di trasporto (e quando si usa un mezzo italiano il trasporto è più oneroso che usando un mezzo straniero) si finisce col causare difficoltà anche a tutte le altre industrie italiane esportatrici e importatrici di materiali diversi. Quindi è un fatto eccezionale sul quale mi permetto di richiamare la vostra attenzione. Mi auguro che la questione possa trovare una soluzione abbastanza rapida.

Veicoli per impieghi militari e speciali.

La Lancia si è sempre dedicata alla produzione dei veicoli speciali destinati alle forze armate. Risale infatti al 1914 la produzione dell'autotelaio Jota carrozzato in numerose versioni (autoambulanze e autoblindo armate: anche qui Vincenzo Lancia è stato un precursore; la prima autoblindo costruita è stata proprio la sua, non esistevano autoblindle prima) del quale furono costruite oltre 2.100 unità.

Nell'ultima guerra mondiale i famosi 3 Ro, Esaro, Lince, furono largamente impiegati da tutte le truppe motorizzate e ne furono costruiti più di 4.000 esemplari.

Finita la guerra e iniziata l'opera di ricostruzione del nostro esercito, la Lancia ha continuato a destinare un importante settore delle sue officine alla costruzione di veicoli militari. Nel 1948 nasce l'autocarro pesante CP-48 della portata di 5.000 chilogrammi, destinato al trasporto truppe, del quale furono allestiti oltre 1.200 esemplari.

Nel 1951 esce l'autocarro leggero CL-51 a quattro ruote motrici, della portata utile di 1.800 chilogrammi. Esso trovò e trova largo impiego presso l'esercito e presso l'aeronautica, dove le sue applicazioni sono fra le più svariate, dal trasporto truppe, all'autoambulanza, all'autobus, al trattore. Di tale tipo di veicolo sono stati prodotti oltre 5.600 esemplari.

Nel 1961 è iniziata la produzione dell'autocarro pesante 506 a 4 ruote motrici, della portata utile fuori strada di 7 tonnellate, particolarmente destinato ai servizi degli aeroporti e ai servizi antincendi. Di tale veicolo sono già stati costruiti oltre 400 esemplari; la produzione continua con un modello ulteriormente potenziato e perfezionato.

Se mi consentono, apro una parentesi. È una parentesi, anche questa, purtroppo dolorosa per la Lancia. La NATO aveva, nel 1956, proposto un concorso a tutte le aziende europee dei paesi appartenenti alla NATO, per un veicolo da 5 tonnellate, con due assi e le quattro ruote motrici e attrezzato per la marcia fuori strada. La Lancia si è messa di buona volontà a risolvere questo problema. Si dovevano presentare tre prototipi, che sarebbero stati pagati 30 milioni l'uno, il che vuol dire 90 milioni. La Lancia ha prodotto questi tre prototipi, li ha consegnati; il costo dei tre prototipi è stato di circa due miliardi e 700 milioni.

Era stato assicurato che al vincitore del concorso, al quale parteciparono tutti gli Stati europei, compresa l'Inghilterra, sarebbero state assicurate forniture per non meno di 2.400 veicoli. Ecco perché non credo si possa (allora io non mi occupavo della cosa, me ne sono occupato però durante l'esecuzione) rimproverare la direzione della Lancia di aver accettato di sopportare questo onere veramente imponente. Il veicolo Lancia, comunque, ha partecipato a tutte le prove, che sono state eseguite sui più svariati campi: percorso di guerra, percorso alpino, eccetera..., tutti all'estero, in Francia, e sotto il controllo e la sorveglianza di commissioni militari degli stati maggiori dei vari paesi. Le ditte partecipanti erano di tutti i paesi (inglesi,

tedesche, belghe, olandesi, italiane) e il veicolo Lancia ha vinto tutte le prove, tranne una.

L'unica prova che non riuscì a superare vittoriosamente è stata una prova molto strana e cioè: a pieno carico percorrere 1 chilometro nel maggior tempo possibile (cioè il più lentamente possibile, senza mai fare uso della frizione). Il nostro mezzo ha percorso il chilometro in 6'38": il vincitore ha impiegato 8'2" ed è questa l'unica prova nella quale abbiamo ceduto mentre tutte le altre sono state vinte dal nostro autoveicolo.

Abbiamo creduto quindi di aver avuto un successo strepitoso, mentre in pratica non ci è stata passata l'ordinazione neppure per un autocarro: ci è stato detto che questo veicolo non interessava. Sono così passati due anni, in cui abbiamo perduto tempo, interessi e capitali. Poi siamo stati chiamati e ci è stato improvvisamente detto che il nostro veicolo poteva essere di grande interesse, però il nostro veicolo era fabbricato con il telaio completamente saldato, mentre si sarebbe desiderato un veicolo con telaio completamente imbullonato e rivettato, in modo da poter sostituire qualche parte smontando i bulloni e facendo saltare i chiodi, senza dover ricorrere a saldature.

Per le conseguenti operazioni, necessarie a rifare completamente il telaio, ci veniva concesso soltanto un mese. Ho pregato, supplicato che mi venisse concesso un tempo maggiore, e il periodo è stato portato a due mesi. Si era al 29 ottobre, e il veicolo avrebbe dovuto essere consegnato il 29 dicembre. Ma a partire dal 24 dicembre si dovevano fare le operazioni di inventario, e le officine praticamente restano chiuse; cosicché anche lavorando a pieno regime, come hanno fatto tutti, operai e impiegati, non si è potuto fare di più, anche se il veicolo è stato preso in consegna solo il 6 gennaio. Dopo una decina di giorni ci è stato detto che non rispondeva alle esigenze delle forze armate.

Così abbiamo ritenuto che il veicolo non potesse servire e quindi abbiamo messo tutto in perdita; poi, quando si è trattato di attrezzare gli aeroporti italiani - militari e non - di veicoli antincendio e di veicoli di salvataggio immediato per passeggeri degli aerei colpiti da incidenti, si è trovato che l'unico veicolo che potesse assolvere questi compiti (marcia a 80 chilometri l'ora fuori strada, saltando fossati per potersi avvicinare rapidamente agli apparecchi, e in questi casi un anticipo di due minuti voi sapete che può essere sufficiente per salvare passeggeri ed equipaggio) era il nostro, e ce ne sono stati

ordinati circa 500, ma a gruppi di 4, 5 o 6 alla volta in modo che non ci è stato possibile organizzare una produzione su piano industriale. Lo dico responsabilmente perché credo sia mio dovere riferire queste cose: una industria può progredire nel campo di questi veicoli che assolvono a dei compiti ben precisi non soltanto per le esigenze dello Stato, ma dai quali può trarre notevoli esperienze che consentano una successiva applicazione nel campo civile.

Però in altri paesi si ha l'abitudine di bandire, per queste cose, un concorso aperto a tutti gli industriali e che non implica da parte dello Stato il pagamento di alcun compenso. Il progetto che viene presentato è soltanto abbozzato, e quindi per esso l'impresa affronta una spesa sopportabilissima.

Poi, dopo l'esame dei progetti, i primi cinque classificati vengono incaricati contrattualmente di eseguire una serie di trenta veicoli, che vengono pagati a prezzi veramente importanti che coprono tutte le spese di progettazione e messa a punto. Per dare loro un'idea, ho accennato prima a quel veicolo da 5 tonnellate che ci è stato pagato 30 milioni. Veicoli analoghi prodotti negli Stati Uniti sono stati pagati oltre mezzo miliardo per esemplare, e invece di due o tre esemplari, ne sono stati ordinati alcune decine. Logico che in queste condizioni si possa dedicare a tali prototipi tutta una tecnica speciale e ricerche specifiche per ottenere i migliori risultati. Mi rendo conto che in Italia non è possibile avere dei mezzi di questa portata, ma forse un qualche cosa di più si potrebbe fare per consentire di risolvere dei problemi. Una forte spesa per le ricerche rende infatti molto economico l'esercizio delle aziende e rende possibile la realizzazione di quello che lo Stato esige per sue necessità particolari.

Mi dilungo sulla parte militare. Abbiamo cambiato completamente strada: ci siamo messi noi ad immaginare quale veicolo avrebbe potuto interessare, al posto del CL-51 (il cui progetto risaliva almeno al 1947-48). Abbiamo immaginato che questo veicolo non rispondesse più alle esigenze attuali dell'esercito, e ci siamo sforzati di inventare un nuovo veicolo senza prendere nessun modello di altri paesi, senza consultare nessuno.

Abbiamo fatto quindi un veicolo - rischio grosso, lo ammetto - che tra l'altro è anche anfibia. Quindi entra - anche con pendenze assai gravi - in corsi d'acqua con correnti molto forti, non solo quindi in laghi o in mare, ma anche in torrenti, per esempio, con

altezze sufficienti dove si impone il galleggiamento, con scivoli (cioè pendenze) per l'ingresso, molto forti. Quindi si è studiato tutto un sistema di mobilità delle ruote anteriori e di quelle posteriori, che mantengono l'aderenza al terreno finché non interviene il galleggiamento. Vi sono poi due eliche, che, in sostituzione delle ruote cominciano a funzionare al momento opportuno, come un motoscafo. Il veicolo è agibile in acqua, anche contro corrente, a velocità notevole, è manovrabile, esce ed entra molto bene dall'acqua. Ne abbiamo fatto un film; l'abbiamo presentato a diverse commissioni militari: tutte hanno trovato molto interessante questo veicolo, ma per ora la difficoltà resta sempre quella di sempre, cioè i costi, le messe a punto, la possibilità di ordinare.

Do qualche altro dato, saltando in un altro campo.

Per esempio, un carro armato, il tipo « Leopard » (il Leopard è un carro armato tedesco fatto dalla Kraus-Maffei e costa uno. È il veicolo di dotazione oggi più moderno che ci sia, almeno a giudizio dei tecnici). In Italia non ne abbiamo. È stato già fatto il « Super Leopard »: costa due rispetto all'uno del Leopard. È stato fatto in questo momento e comincia a circolare il nuovo carro 1975. Tale veicolo viene a costare parecchie volte di più. Queste sono le progressioni. La tecnica moderna richiede dei sacrifici, nei costi, enormi, quando si vogliono fare passi avanti.

Il nostro veicolo (ritorno al nostro veicolo in sostituzione del CL 51), noi lo abbiamo immaginato che possa essere invisibile ai raggi infrarossi. Loro sanno che ormai un veicolo che viaggia nel buio completo è immediatamente individuato attraverso i raggi infrarossi. Abbiamo fatto una protezione totale dai raggi infrarossi. Quindi non dovrebbe essere visibile.

Se loro hanno interesse a questo argomento, io posso dare ulteriori indicazioni. Perché questo dimostra anche come il *gap* tecnologico che tante volte viene addebitato all'industria italiana e a quella europea in genere, non è poi una verità così assoluta. Anche in Italia si può fare e si può fare molto! E non dobbiamo rinunciare e mortificare i nostri tecnici, ritenendoli incapaci di risolvere dei problemi che gli altri invece risolverebbero.

Quindi, ritornando al veicolo, è protetto completamente nel senso indicato. Inoltre è protetto contro gli aggressivi biologici, contro gli aggressivi nucleari e contro quelli chimici, cioè l'equipaggio che è dentro il veicolo

non può essere leso da radioattività né da prodotti chimici, né da prodotti biologici, che potrebbero ingenerare malattie. Questo bisogna prevedere in un veicolo.

Naturalmente il veicolo viene a costare. Non c'è dubbio che questa tecnica così avanzata impone dei sacrifici; ma nello stesso tempo io considero, da un punto di vista umano, che il dovere del tecnico è quello di fare in modo che l'uomo che poi utilizza il suo mezzo abbia la minore esposizione possibile ai danni arrecati da un avversario che operi nei suoi confronti per immobilizzarlo e metterlo fuori combattimento.

Caratteristiche di questo veicolo. Siamo i soli in Italia (e credo forse in Europa) che abbiamo costruito un veicolo che possa superare pendenze del 60 per cento a pieno carico. Il 60 per cento di pendenza si trova in montagna, ma non vi si potrebbe salire neanche con dei carri. In piedi su queste pendenze non si resta ritti; difatti abbiamo dovuto fare di fianco al piano inclinato una scala per gli uomini affinché possano raggiungere il veicolo. Il veicolo si ferma a pieno carico e riparte, in queste condizioni. Le stesse prestazioni le abbiamo ottenute con un veicolo di 4 tonnellate, che abbiamo fatto in sostituzione di quel 5 tonnellate 4x4, di cui non avevamo avuto ordini in misura soddisfacente; e abbiamo applicato anche un'altra tecnica: la tecnica dell'uso dei pluricarburanti. Che cosa abbiamo immaginato? Un esercito ha bisogno di determinati carburanti. Sappiamo benissimo che l'aviazione usa determinati tipi di carburante; che invece l'esercito ne usa altri tipi; che la marina ne usa altri. Se l'avversario riesce a distruggere o ad impossessarsi di uno dei depositi, mette fuori possibilità di impiego il parco motori dell'avversario. Noi abbiamo studiato due tipi di motori: uno derivato dal Diesel, uno derivato dal ciclo 8 a benzina, che possono usare indifferentemente tutti questi carburanti. Quindi, qualora fosse distrutto o esaurito un tipo di carburante, si può passare all'altro, e si deve conservare la potenza prevista per le prestazioni del veicolo.

Ho descritto tutto questo per far capire quanto amore ho per questa azienda alla quale posso dedicarmi anche relativamente poco, e cerco di utilizzare le ore del sabato e della domenica per poter vedere un po' tutto, perché i tecnici che vi lavorano meritano un riguardo del tutto particolare e gli operai si dedicano al loro lavoro con molta passione e hanno potuto conseguire risultati eccezionali.

Lavoriamo per determinati veicoli militari anche in coproduzione con altre aziende italiane, ma sono veicoli di derivazione americana.

Le vendite.

L'organizzazione commerciale, guidata dalla direzione di Torino, si articola nelle vendite Italia, vendite estero, servizio assistenza post-vendita e servizio ricambi.

Anche in questi settori lo sforzo organizzativo nel decennio 1958/68 è stato notevole, come lo dimostrano le seguenti cifre.

I commissionari in Italia nel 1958 erano 100; non esistevano servizi autorizzati; nel 1968 da 100 sono passati a 157, ma si sono creati 645 servizi autorizzati.

Punti di informazione in Italia, cioè per l'assistenza, ma non per la grande assistenza, numero 227. Essi non esistevano nel 1958. I concessionari esteri erano 60 nel 1958; sono diventati soltanto 55; si sono ridotti; ma in cambio, i servizi autorizzati esteri, che non esistevano, sono diventati 350. Lo sforzo è stato di concentrazione. Era inutile cercare di vendere nell'Arabia Saudita 6 macchine, avendo un concessionario, e non avendo nessuno che poteva fare un'adeguata assistenza. Quindi si è ridotto il numero dei paesi dove vi sono concessionari e si sono moltiplicate le assistenze, in modo da rendere soddisfatti i clienti.

La società ha assunto inoltre direttamente il controllo delle consociate Lancia France e Lancia England, che effettuano l'importazione, la distribuzione, la vendita e l'assistenza nei rispettivi paesi, ed ha creato e gestisce la Lancau, che effettua le importazioni ed assicura il servizio di assistenza in Austria.

Sono state create le nuove filiali in Italia di assistenza di Torino, Firenze, Roma, Palermo, mentre sono quasi ultimate quelle di Verona e di Bologna e ampliate le altre otto preesistenti.

Il servizio ricambi, oltre ai due depositi centrali (Torino-veicoli; Bolzano-veicoli) è stato decentrato alle filiali, le quali sono in grado pertanto di assicurare nella rispettiva zona un servizio particolarmente efficace e tempestivo.

La distribuzione dei ricambi alle filiali è governata dal centro elettronico della sede.

Il risultato di questo complesso di provvidenze è stato l'incremento progressivo delle vendite (segue Tab.) in costante ascesa fino al

Vendite della Lancia & C. S.p.A. dall'anno 1958 all'anno 1968.

ANNO	NUMERO DI VENDITE AUTOVEETURE			NUMERO DI VENDITE AUTOVEICOLI			NUMERO DI VENDITE TOTALI		
	Italia	Estero	Totale	Italia	Estero	Totale	Italia	Estero	Totale
1958	9.513	1.215	10.728	—	47	926	—	1.262	11.654
1959	11.015	2.036	13.051	1.054	150	1.204	12.069	2.186	14.255
1960	18.304	1.986	20.290	1.558	335	1.913	19.862	2.341	22.203
1961	24.280	2.763	27.043	2.363	254	2.617	26.643	3.017	29.660
1962	23.837	2.805	26.642	1.905	194	2.099	25.742	2.999	28.741
1963	32.797	3.300	36.097	2.792	214	3.006	35.589	3.514	39.103
1964	20.002	2.821	22.823	1.887	218	2.105	21.889	3.039	24.928
1965	30.128	3.163	33.291	736	306	1.042	30.864	3.469	34.333
1966	32.515	3.701	36.216	1.336	527	1.863	33.851	4.228	38.079
1967	35.937	5.216	41.189	1.351	622	1.973	37.324	5.838	43.162
1968	32.852	4.833	37.685	1.450	1.143	2.593	34.302	5.976	40.278
TOTALI DECENNIO 1959-68	261.703	32.624	294.327	16.432	3.963	20.415	278.135	36.607	314.742

1964, anno in cui, e per la recessione generale e per lo specifico effetto negativo della deprecata tassa sulle vetture, si determinò un pauroso ristagno del mercato. Per i veicoli industriali la depressione, favorita anche dalla crisi edilizia, raggiunse la massima gravità nell'anno seguente, ma ebbe serie ripercussioni anche in quelli successivi.

Posso dare questi dati che costituiscono un elemento significativo: nel 1958 il fatturato globale della Lancia è stato di 19 miliardi, nel '59 di 23, nel '60 di 27, nel '61 vengono raggiunti i 38 miliardi, nel '62 52, nel '63 73 miliardi. Nel 1964 le vendite sono state di soli 49 miliardi e questo è stato un colpo gravissimo; poi siamo risaliti a 56 miliardi nel 1965, a 66 miliardi nel '66 e nel '67 siamo tornati a 72, come nel '63 e a 74 nel 1968. I primi sei mesi del '68 si erano presentati molto bene con un incremento molto alto, tanto che avevamo fatturato 8 miliardi in più del corrispondente periodo dell'anno precedente. Se il secondo semestre si fosse presentato come il primo, avremmo avuto un incremento delle vendite di circa il 23 per cento. Però si sono affacciate delle voci di fusione, di concentrazione, di possibilità che la Lancia dovesse associarsi ad altri, e sfortunatamente esse hanno inciso sulla parte finanziaria (fiducia delle banche e quindi sul prezzo del denaro) nonché sulla fiducia degli automobilisti e delle stesse maestranze. Così dalla apertura del salone di Torino alla fine del 1968, negli ultimi due mesi dell'anno abbiamo avuto una riduzione di circa 150 milioni al giorno nelle vendite, il che assomma, in due mesi, ad alcuni miliardi, e così abbiamo dovuto limitarci, nel 1968, a ripetere la massa del fatturato del 1967. Questo ha avuto naturalmente una negativa ripercussione sui nuovi investimenti progettati e sugli ammortamenti, particolarmente su questi ultimi, essendo noto che un'azienda che voglia sopravvivere, oggi, deve fare dei fortissimi ammortamenti poiché il progresso tecnologico è tale che impone macchinari sempre nuovi,

anche se i vecchi sono ancora in ottimo stato di funzionamento.

Nell'ambito della propaganda in senso lato può essere considerata anche l'attività sportiva, che, abbandonata dopo i successi ante e dopo guerra e quelli particolari conseguiti con le vetture sia di tipo sportivo (basti ricordare le Mille miglia, la Targa Florio, e la Carrera Panamericana) sia di formula uno, è stata ripresa esclusivamente nel settore turismo (*rally* su strada e talvolta su pista) soltanto dopo il 1961.

La Casa partecipa con le proprie squadre solo ad un limitato numero di corse, essenzialmente *rallies*, ma assiste i clienti sportivi ai quali offre ampia assistenza tecnica ed economica.

I risultati conseguiti sono veramente notevoli: nel 1962 15 primi posti assoluti - 68 primi posti di classe - 30 secondi posti di classe; nel 1963 il conseguimento di un campionato internazionale marche classe 2500, di due *challenge* europei per vetture da turismo classe 1600 e 2500, di un campionato austriaco, di tre campionati italiani di categoria, nonché di 7 primi posti assoluti, 81 primi posti di classe, 62 secondi posti di classe.

Negli anni seguenti la Lancia si è aggiudicata notevoli successi nel *rallye* di Montecarlo, nel *rallye* dei Fiori ed in altre competizioni internazionali e nazionali riportando numerose vittorie assolute e di classe.

Nel 1968, oltre al conseguimento del campionato assoluto dei *rallies*, di 2 trofei internazionali e di 5 trofei nazionali, la Lancia ha conseguito 59 vittorie assolute e 126 vittorie di classe, conquistando ancora 21 secondi posti assoluti e 67 secondi posti di classe. Due campionati assoluti e la Coppa delle Dame hanno coronato l'attività sportiva dell'anno.

Il personale.

Sotto il punto di vista del personale il raffronto tra il 1958 e il 1968 appare molto significativo.

Dirigenti e impiegati
Operai

	Al 31 dicembre 1958	Media anno	Al 31 dicembre 1968	Media anno
Dirigenti e impiegati	967	1037	1848	1837
Operai	5260	6174	8873	9286

Nel 1958 era in atto una dolorosa operazione di riduzione del personale (differenza fra le cifre medie e quelle di fine anno); estremamente più contenuta nel 1968, pratica-

mente nei limiti dell'inevitabile stasi produttiva stagionale. Le vendite dei primi due mesi del 1969 sono state più soddisfacenti: abbiamo avuto nel gennaio un incremento

dell'8 per cento, e un incremento del 3,4 per cento nel febbraio, pur tenendo conto che il febbraio 1969 conta un giorno di meno del corrispondente mese dell'anno precedente, che era bisestile.

L'aumento delle maestranze è stato notevole fra il 1958 e il 1968, ma comunque limitato in confronto a quello della produzione, e ciò per effetto di una più razionale organizzazione, ma in misura anche maggiore come conseguenza dei notevoli investimenti che hanno portato su un livello ben più elevato l'indice di produttività degli impianti.

Il numero dei dirigenti e impiegati è salito in misura maggiore, ma ciò è dovuto in parte a nuove e più ampie forme di attività, e in parte ai numerosi spostamenti operati, per disposizioni sindacali, dalla categoria operaia a quella impiegatizia, dato che i nuovi contratti di lavoro succedutisi hanno portato a qualifiche diverse.

Per rendere più completo il confronto fra gli anni estremi del periodo considerato, è bene tener conto anche della variazione del livello retributivo avvenuta nel corso del decennio. Cito un solo dato a memoria (ma ne ho di più precisi se interessano): dal 1950 al 1968 abbiamo avuto il 481 per cento di incremento nel salario operaio.

La scuola aziendale.

Fondata nel 1938 per onorare la memoria di Vincenzo Lancia, nei suoi 14 anni di vita la prima scuola aziendale Lancia ha addestrato oltre mille giovani ai compiti di officina ed ha fornito il nucleo principale dei capi officina e dei capi reparto oggi in forza.

Chiusa nel 1952, quando sembrò legittimo sperare nella rinnovata scuola professionale di Stato, è stata riaperta su nuove basi nel 1965 per consentire la formazione di giovani particolarmente addestrati alle più moderne tecniche di lavorazione, capaci di corrispondere alle esigenze di una meccanica di livello elevato, e per preparare i quadri di officina.

La nuova scuola aziendale ha finora effettuato sette corsi semestrali di qualificazione (a tempo pieno) per adulti, due corsi per motoristi, vari corsi serali monografici e di aggiornamento per capi e operai. Nel 1967 ha iniziato i corsi triennali a carattere professionale per i giovani provenienti dalla scuola media, nei quali, oltre all'insegnamento delle normali materie di studio, è data larga parte all'addestramento pratico su moderne macchine utensili.

Le prospettive della Lancia.

La valutazione di un complesso industriale non può limitarsi, evidentemente, all'aspetto più o meno esteriore dell'azienda né fermarsi a considerare soltanto la sua vicenda quale risulta nel momento di tale valutazione, ma deve derivare il proprio giudizio da un esame che tenga conto al tempo stesso dei fattori e dei valori non solo materiali che la azienda racchiude in sé e della dinamica del suo passato che può e deve rappresentare la premessa per la vita di domani.

È indubbio che dal punto di vista impiantistico, la Lancia, attraverso i radicali miglioramenti e potenziamenti realizzati nell'ultimo decennio, è da considerare ad un livello che tende all'ottimo ma che è in particolare spiccatamente adeguato alla quantità e più ancora alla qualità della produzione caratteristica della fabbrica.

Ma vi è di più: questi impianti sono condotti e animati da un nucleo fondamentale di maestranze e da capi di ogni livello che per il loro attaccamento all'azienda, per la loro capacità ed esperienza, e, si può dire, per la loro attitudine ormai connaturata alle esigenze del lavoro di alta qualità, costituiscono un capitale ingentissimo, anche se non valutabile in cifre ed una forza potenziale capace di realizzazioni sempre più perfette.

A monte della produzione e sotto alcuni punti di vista evidentemente ancora più caratterizzato, vi è l'organismo che crea e progetta vetture e veicoli nel loro insieme e nei loro innumerevoli particolari, inserendo in questa fase iniziale e fondamentale quelle meditate innovazioni e quelle soluzioni di avanguardia dei più ardui problemi costruttivi che distinguono nella qualità, intesa nel più vasto significato della parola, i prodotti Lancia.

E a questo punto non si può non ricordare la figura del tecnico progettista professor Antonio Fessia, scomparso immaturamente nell'agosto 1968, e che, con la sua genialità, riconosciuta e apprezzata in tutto il mondo, aveva dato vita a tutti i modelli Flaminia, Flavia e Fulvia. All'indimenticabile maestro va l'ammirato e affettuoso compianto di tutti i collaboratori.

La dinamica dell'azienda, in tutta la storia del suo sessantennio e specialmente nell'ultimo decennio, consente di rilevare un continuo progresso, se pur talvolta rallentato o interrotto da fattori esterni ed anche crisi esterne quasi inevitabili, quando si opera in un campo difficile e nervoso quale è l'auto-

mobile e particolarmente nel più ristretto settore della produzione di classe.

Questo per quanto riguarda una valutazione più propria dell'azienda. Se poi si rivolge l'attenzione al mondo dell'automobile o meglio all'automobile nel mondo, nella vita della gente, allora appare chiaro come non sia possibile considerare tutte le vetture sotto un unico aspetto, ma come esista invece una vasta gamma di prodotti di natura ed impiego estremamente diversi: dal puro mezzo di locomozione, utilitario, all'oggetto meccanicamente e stilisticamente raffinato, dalla vettura per così dire *standard* nella concezione e nell'esecuzione, a quella che racchiude in sé le soluzioni più brillanti e sofisticate nei singoli aggregati e nel loro insieme.

Però devo qui aggiungere che proprio queste soluzioni più brillanti e sofisticate sono quelle che ispirano e vengono trasferite anche nella produzione di grande serie e richieste poi dal pubblico. Quindi si assolve a un compito che è indispensabile.

Il pubblico ha bisogno e vuole tutte queste varietà: in quantità enormi le prime, molto più limitate le seconde. Inoltre, più o meno inconsciamente, ogni automobilista tende, appena i mezzi glielo consentono, a salire verso modelli migliori, più potenti, più sicuri ed efficienti, più estetici, qualitativamente più validi.

Di qui la giustificazione dell'esistenza e della vitalità di una fabbrica che, limitata nella quantità della produzione, si dedica, come fa la Lancia, alla creazione di classe e di alta qualità, caratteristica quest'ultima che si associa fra l'altro, quasi spontaneamente, alla sicurezza, elemento sempre più necessario e più apprezzato dal pubblico.

I ragionamenti fatti per le vetture valgono nelle linee generali, con le modifiche del caso anche per i veicoli, per i quali vige egualmente una legge della qualità che si traduce essenzialmente in sicurezza ed economia di esercizio, grande durata e maggiore valore residuo, oltre, s'intende, ad un elevato grado di prestazioni in servizio.

In questo settore sarà forse necessaria la concentrazione della produzione sui tipi di veicoli per impieghi particolari e su qualche mezzo di trasporto leggero opportunamente scelto nel campo di maggiore richiesta.

Per i veicoli militari vale all'incirca la stessa impostazione.

A questo proposito avevo prima dimenticato di dire che l'esercito americano, dovendo dotare l'esercito turco di un mezzo leg-

gero, rapido e adatto per percorsi di alta montagna, ha prescelto, su tutta la produzione mondiale, il *Super Jolly* a trazione anteriore della Lancia, di cui ci sono stati ordinati 1.500 esemplari.

Fondendo i concetti fin qui esposti del valore intrinseco della « fabbrica-mezzi-uomini » e della « automobile-qualità-sicurezza », risulta evidente la ragione e la validità di una fabbrica fondata sui principi sui quali la Lancia si fonda.

Rimane comunque, non si può nascondere, un problema di dimensioni e di conseguente equilibrio economico. Escluso il gigantismo che è in antitesi con la raffinatezza, esiste una infinita gamma di dimensioni possibili capaci di portare a soluzione pratiche più o meno lucrose. Non riteniamo che se ne possa definire un *optimum*; tutt'al più un intervallo entro il quale oscillare specialmente in relazione alla natura (prezzo) del prodotto.

In conclusione, si può riconoscere che la Lancia non ha raggiunto il limite inferiore di tale intervallo e forse ne è ancora abbastanza lontana, ma al tempo stesso si deve ammettere che le possibilità potenziali di allargamento del mercato, sia in Italia e più all'estero, sono notevoli. Al loro sfruttamento la società dovrà dedicarsi negli anni futuri con ogni sua energia e con quell'impiego di uomini e di mezzi che risulterà necessario, come necessario sarà l'adeguamento di alcuni settori produttivi, oggi troppo vicini alla saturazione e non sufficientemente in armonia con la capacità generale degli impianti.

Ora vorrei rispondere alla seconda domanda postami per iscritto: quali le prospettive e i programmi futuri (nell'arco dei prossimi dieci anni) ?

Le prospettive di programmi futuri della azienda, che ho l'onore di condurre, non hanno certamente nell'economia italiana il peso che hanno quelli di altre case produttrici. Ben poco penso si possa aggiungere alle proiezioni statistiche che a questo riguardo, con differenti criteri di stima, sono state prospettate dai presidenti della FIAT e dell'Alfa Romeo.

Se la produzione automobilistica opera come uno dei moltiplicatori più efficaci dello sviluppo economico, il consumo di automobili esprime anche con efficacia il modo e lo stile con cui il consumatore medio interpreta i benefici dello sviluppo economico stesso. Se lo sviluppo economico italiano continuerà almeno col ritmo attuale, come tutti auspichiamo, la domanda globale di autovetture

dovrebbe salire secondo le curve che, con diversa approssimazione, sono state indicate.

La fisionomia della produzione futura della Lancia resterà quella meglio rispondente alla sua tradizione ed alla posizione acquisita sul mercato. La produzione della Lancia continuerà ad essere orientata verso la qualità e quindi si dirigerà ad una clientela con esigenze specifiche. È difficile che tale produzione di qualità possa realizzarsi adottando i criteri della grande serie.

Noi pensiamo che i servizi offerti da questo tipo di produzione qualitativa continuino a meritare l'attenzione e la fedeltà del consumatore, poiché l'importanza di questi attributi è destinata ad aumentare nell'avvenire. Questa produzione qualitativa non solo continuerà a tenere alto il prestigio della tecnica e delle maestranze italiane, ma si collocherà onorevolmente nel quadro della concorrenza mondiale.

Tutto ciò presuppone che lo sviluppo economico italiano prosegua senza scosse e che la politica di progressiva espansione del settore automobilistico venga sorretta ed accompagnata da una coerente politica economica in tutti i settori della vita organizzata che condizionano l'aumento del parco automobilistico e sono da esso condizionati (urbanistica, rete stradale, ecc.).

Terza domanda: se si ritengano necessarie le concentrazioni finanziarie e produttive.

Non si può rispondere alla domanda correttamente in termini di principio. Bisogna considerare le singole situazioni aziendali nelle singole congiunture economiche. In termini di principio le grandi concentrazioni danno il massimo rendimento dove esista unità di prodotto e dove il ciclo di produzione possa essere largamente automatizzato. Dove la produzione sia diversificata, e, in qualche modo, come nel settore automobilistico, risenta del talento artistico del produttore e debba rispondere alla domanda di un mercato sofisticato, la concentrazione potrebbe non essere la soluzione ottimale, anche se in situazioni particolari possa essere auspicabile. La concentrazione consente le economie di scala, consente un largo controllo di mercato, ma raramente riesce ad esprimere il gruppo umano impiegato, nella massima efficienza. Nei grandi complessi c'è sempre una erosione dell'efficienza per ragioni umane. Questa considerazione ha particolare rilievo nella produzione italiana che da anni riesce con grande successo a portare sul mercato mondiale e a piazzare nei primi posti nelle

competizioni sportive vetture di produzione quasi artigianale o di piccolissime serie.

Senza dubbio le prospettive di sviluppo comunitario dell'Europa potranno suggerire volta per volta forme specifiche di collaborazione ed integrazione reciproca tra varie industrie. A questo riguardo mi permetto di ricordare che in questo momento gravi preoccupazioni sono espresse negli Stati Uniti per gli abusi che si generano nel campo delle fusioni ad opera di grandi concentrazioni. Sono in atto abusi pericolosi che le leggi esistenti non riescono ad impedire.

Alcuni ritengono che gli allarmi espressi, e la irritazione della pubblica opinione, possano portare a provvedimenti governativi drastici. Il rischio è che il legislatore intervenga in situazioni di emergenza e sotto la pressione di fatti anormali, col risultato che i provvedimenti legislativi adottati potrebbero poi impedire anche le fusioni ragionevoli o necessarie.

L'attenzione del legislatore americano non deriva da pregiudizi specifici nei confronti delle grandi concentrazioni, ma solo dalla pressione di alcuni avvenimenti che hanno turbato la pubblica opinione.

Quarta domanda: se e in quale misura le concentrazioni si svilupperanno in senso orizzontale ovvero anche in senso verticale (per esempio attraverso la acquisizione di pacchetti di controllo nelle industrie degli accessori).

Mi sembra che le concentrazioni, se si svilupperanno, si svilupperanno in senso orizzontale. Le concentrazioni in senso verticale possono risolvere problemi di emergenza, ma a lungo termine diminuiscono la competitività delle imprese e danneggiano la produzione e l'economia.

Quinta domanda: come giudica l'iniziativa Alfa Sud in rapporto al prevedibile futuro assetto del mercato automobilistico mondiale?

Un giudizio obiettivo sull'iniziativa dell'Alfa Sud esigerebbe il possesso sicuro di una quantità di informazioni che non sono purtroppo disponibili. Mi limiterò ad illustrare il quadro nell'ambito del quale sarebbe possibile prospettare una risposta, qualora questi dati fossero disponibili.

L'operatore economico privato ritiene di rendere il proprio servizio alla comunità impiegando le risorse disponibili in termini economici ma anche con tutto il carico dei rischi che la sua scelta comporta. Questo criterio noi riteniamo che, almeno nella maggior parte dei casi, possa e debba anche ispirare

l'azione dei pubblici poteri. Le risorse impiegate non economicamente vengono sempre sottratte, almeno da un punto di vista teorico, ad un impiego che avrebbe meglio servito la comunità.

Ora, da una parte, gli organi promotori hanno assicurato molte volte che tutte le fasi del progetto sono state condotte in termini di rigorosa economicità. Dall'altra, esperti di varie provenienze hanno espresso le loro perplessità per le incertezze e le imprecisioni del calcolo che sembra aver ispirato il progetto e per l'impiego più o meno accettabile delle risorse che ad esso destina. Per questo, un giudizio responsabile richiede una conoscenza dei fatti che oggi non risulta possibile. Se invece il progetto fosse stato concepito dai pubblici poteri in vista della realizzazione a breve o medio termine di specifici obiettivi di sviluppo in termini di occupazione e di reddito in un'area economicamente bisognosa di tale sacrificio per il bene del paese, la valutazione per sé non sarebbe più di competenza dell'operatore privato. Due osservazioni sole sono doverose, in un modello generale di considerazioni. Anche nel caso di un impiego politico del reddito, economicamente meno valido, è doveroso tener conto di eventuali impieghi alternativi che possano dare gli stessi o superiori benefici attraverso una azione moltiplicatrice centrata su precise valutazioni economiche. Inoltre è doveroso tener conto degli effetti che sul mercato interno e sul destino delle imprese preesistenti avrà l'immissione del nuovo prodotto. Ciò è richiesto dalla coerenza dello stesso ragionamento politico ed economico al quale ci si appella.

Il progetto non realizzerebbe gli obiettivi per i quali è stato concepito se promuovesse l'occupazione in un'area nella quale essa occupazione non esiste ancora, o è troppo ridotta, ma avesse come effetto e « retroazione » di limitarla o peggio mortificarla in un'altra area dove già l'occupazione esista.

Signor Presidente, onorevoli deputati; abbiamo parlato, nel corso di questa conversazione, di molti problemi relativi all'industria automobilistica: situazione presente della produzione, progetti futuri, stato della concorrenza, criteri di organizzazione finanziaria. Non abbiamo parlato abbastanza, mi sembra, di quanto tale industria rappresenta nello sviluppo economico italiano e di ciò che essa esprime in risposta alle aspirazioni del consumatore medio.

Il settore automobilistico ha agito nello sviluppo economico italiano con un chiaro

effetto di moltiplicazione. Ha generato una moltitudine di attività congeniali al popolo italiano e che si sono espresse in quella piccola e media impresa che unisce insieme il vantaggio dell'alta qualificazione tecnica e della coesione tra gli uomini.

Il contributo che il settore ha dato, sia direttamente allo sviluppo, in termini di occupazione e di reddito, sia indirettamente attraverso lo stimolo di rilevanti attività in altri settori, è destinato ad accrescersi nell'avvenire.

Ma qualche altro elemento mi pare debba essere attentamente considerato a proposito di questo settore, in quanto potrebbe sfuggire ad un'analisi espressa in puri termini economici.

Il settore automobilistico non esprime solo una percentuale del prodotto nazionale lordo; esprime una punta avanzata della tecnica ed un patrimonio prezioso di qualificazioni che il mondo ci invidia. Esso esprime inoltre la scelta da parte del cittadino di un modello di sviluppo economico e di civiltà che interpreta le sue aspirazioni. In questa direzione non tutte le cose doverose od utili sono state dette.

Il successo dell'industria automobilistica italiana nel mondo riflette questo patrimonio eccezionale di abilità creativa e di talento artistico. L'automobile italiana è una sintesi originale di questi valori e porta nel mondo, con grande prestigio, il nome italiano a beneficio dell'intera comunità.

La difesa di questo patrimonio umano ha un valore economico rilevante nella vita del paese ed impegna la politica economica ed i pubblici poteri. Ogni provvedimento teso a mortificare o frustrare l'espressione di questo talento avrà indubbiamente conseguenze negative sullo sviluppo economico.

Ma l'automobile non è solo un fenomeno economico; esprime anche una scelta che il cittadino compie in relazione ad una personale valutazione del modello di sviluppo economico che auspica e della civiltà che lo ispira.

La diffusione rapida del mezzo di trasporto privato, nel quadro della civiltà occidentale, significa che il cittadino attribuisce sommo valore alla difesa della vita privata. Dove questo mezzo si afferma e si diffonde, si accetta un modello di sviluppo e di vita civile nel quale si riconosce l'esigenza di una protezione della vita privata.

L'automobile è un tipico discusso prodotto che, nel quadro dello sviluppo economico

italiano, esprime questo valore di fondo della civiltà occidentale.

Il modello di sviluppo del nostro paese, discusso da molti, può essere senza dubbio perfettibile da molti punti di vista. Ma esso ha in se stesso gli elementi del proprio perfezionamento sia in quanto stimola la creatività personale al servizio del bene comune, sia perché accetta la critica e la discussione come strumento fondamentale di progresso.

Quando si auspica l'efficienza e la prosperità del settore automobilistico nel quadro di un corretto rispetto di tutte le esigenze del bene comune, non si auspica solo un aumento del benessere materiale, ma anche la difesa di qualche essenziale valore della nostra cultura e civiltà.

PRESIDENTE. Ringrazio vivamente l'ingegner Pesenti per la sua esposizione, così precisa ed ampia, su tutti i problemi che interessano la Commissione nello svolgimento di questa indagine. Informo inoltre i colleghi che l'ingegner Pesenti ha anche trasmesso alla Commissione le risposte scritte ad alcune questioni che gli avevamo prospettato come indicazione di alcuni nostri particolari interessi sulle prospettive e programmi futuri, sul fenomeno della concentrazione, sulle prospettive relative alla iniziativa « Alfa Sud »; risposte che saranno comunicate ai colleghi nel testo che l'ingegner Pesenti ci ha trasmesso.

Do ora la parola ai colleghi che desiderano porre delle domande all'ingegner Pesenti. Sono iscritti a parlare gli onorevoli Tocco, Tripodi, Milani, Erminerò, Bardotti.

TOCCO. Confesso che mi trovo imbarazzato a porre delle domande relativamente ad alcuni settori operativi dell'azienda. Per esempio, ho rilevato che il settore operativo teso alla produzione di materiale bellico è evidentemente molto ben curato, e su questo mi permetterò chiedere una delucidazione.

Rilevo intanto che l'ingegner Pesenti ha messo in risalto il fatto che la Lancia produce in gran parte per suo conto il materiale accessoriale, mentre altri ricorrono a fabbriche specializzate. Ad un estraneo all'ambiente industriale in questo settore, quale posso essere io, sorge spontanea la domanda se non sia il caso di servirsi delle case specializzate che oggi esistono a fianco dell'industria automobilistica, le quali sulla scorta di precisi disegni e modelli, potrebbero certamente fornire un prodotto finito di classe quale potrebbe realizzarlo la casa costruttrice di automobili, ma a costo minore. Questo è un

punto che mi pare interessante, e sul quale chiedo una delucidazione all'ingegner Pesenti.

La stessa delucidazione mi pare di poter chiedere per quanto riguarda la macchina fuori serie « fatta in casa ». Sono lieto di constatare che la Lancia ha in casa propria disegnatori eccelsi in grado di disegnare automobili molto eleganti, tali da poter rivaleggiare con i più autorevoli specialisti del ramo; ma non crede l'ingegner Pesenti che la Lancia potrebbe farsi fare fuori casa e con maggiore economia le sue fuori serie? Un carrozziere specializzato potrebbe, in quanto tale, produrre certe carrozzerie a costi meno elevati che non la carrozzeria della Lancia.

Una terza osservazione: l'ingegner Pesenti ha ricordato il lungo rodaggio fatto al banco, dei propri motori dalla Lancia, cosa che non fanno gli altri, e particolarmente i giapponesi. Io credo che il rodaggio sia fatto dalla Lancia perché la fabbrica dubita che il cliente sappia rodare bene l'automobile e allora, per una questione di dignità e per non avere sorprese sulla strada, se la roda da sé. Ma non mi convince la motivazione della necessità di realizzare la massima silenziosità degli ingranaggi; non mi convince perché la prova della silenziosità di un cambio (scusi se non sono abbastanza competente) mi farebbe pensare a macchine non perfette che hanno prodotto gli ingranaggi che compongono questo cambio, a macchine che non hanno una sufficiente precisione e una sufficiente automazione, tali da imporre il singolo controllo di ogni cambio, il che a me pare veramente eccessivo mentre dovrebbe essere sufficiente la prova-campione che credo sia una delle caratteristiche della nostra era meccanica anche in lavorazioni di contenuto tecnologico più avanzato.

Ritengo perciò che quanto l'ingegner Pesenti ha citato come un pregio, sia invece un difetto che fa pensare ad una fabbrica che mantiene un certo ambiente artigianale, mentre è chiaro che certe macchine hanno superato l'artigiano in perfezione, almeno nel settore ingranaggi se non in quello della carrozzeria.

Chiederei anche di conoscere - se possibile - quale è il rapporto esistente fra il costo degli studi e ricerche per i veicoli civili e di quelli per i veicoli militari; che cosa rappresenta il fatturato militare percentualmente rispetto a quello totale, nonché qualche indicazione sul costo del *Super Jolly*, che ritengo esorbitante e sulla redditività di quella produzione, che ritengo assolutamente trascurabile.

Per quanto riguarda il veicolo dell'avvenire, ritengo sia esso un atto di coraggio della Lancia e del nostro paese, se non fosse un veicolo militare. Però lo considero un lusso (molto sommessamente e stando alle ammissioni fatte dall'ingegner Pesenti) per un'impresa che si trovi nelle condizioni della Lancia; un *hobby* eccessivo che sarebbe bene abbandonare.

Altra domanda: vorrei sapere se esiste una progressione fra il fatturato e gli utili: cioè, se mentre il fatturato è stato indicato in cifre annualmente crescenti, in quale progressione sono aumentati gli utili.

E concludo: l'ingegner Pesenti ha premesso di essere entrato da poco nel settore automobilistico e di non aver neanche una vastissima conoscenza dello stesso. Dirò che ho apprezzato lo sforzo da lui compiuto per esserci largo di dati e di concetti. Però se potessimo apprendere, qualora ci ritrovassimo di nuovo, che l'ingegner Pesenti oltreché il sabato e la domenica, può dedicare alla Lancia un po' più del suo tempo, credo che questo sarebbe molto utile per il paese e per la Lancia. Dico questo con molta difficoltà, date le ben note molteplici attività del nostro ospite, ma l'animatore dell'azienda, che è il presidente, deve stare più a contatto con la stessa e non può ignorare questo particolare.

PESENTI. Veicoli militari. Anzi, lo squilibrio da lei notato per quanto riguarda i veicoli militari. Ogni azienda, io credo, ha il dovere di corrispondere alle richieste che le vengono fatte, particolarmente quando queste richieste sono fatte dallo Stato, e quindi si deve assolvere a determinati compiti.

Progetto CL 51. È stato predisposto anche un CL 52, che non è di nostra produzione. Il CL 51 (come il CL 52) doveva essere un veicolo per fuori strada, cioè da usarsi nelle nostre Alpi.

Io domando scusa davvero di non sapere dove lei è nato...

TOCCO. Sono sardo.

PESENTI. ... e come conosce le zone alpine, nostre, di frontiera?

TOCCO. Le conosco.

PESENTI. Il nostro veicolo è l'unico che abbia potuto affrontare quelle strade, quelle mulattiere. Ne abbiamo avuto ordinazioni (io ho citato il numero degli ordini) in misura molto più forte che i nostri con-

correnti: i quali tuttavia hanno anche loro degli operai che lavorano e a un certo punto bisogna trovare un equilibrio. Lo si sa. Loro sono uomini politici, lo capiscono meglio di noi.

Ecco perché è stato riconosciuto alla Lancia, non solo nazionalmente (abbiamo partecipato per esempio a un concorso in Belgio) di esser capace di produrre un veicolo di quelle caratteristiche, il 2 tonnellate rispetto al 1.750 chilogrammi (la differenza non è molto forte), che assolve a questi compiti. Noi, che cosa abbiamo bisogno di fare? Abbiamo bisogno di poter produrre di più, riuscire a produrre di più! È quel limite famoso, che ho citato alla fine, oltre il quale cominciano ad esservi degli utili; al di sotto del quale gli utili non vi sono.

Rispondo un pochino disordinatamente ma con una certa continuità logica. E vorrei dire che dal 1955 la Lancia non distribuisce una lira di utile; non ha mai dato utili dal 1955; siamo nel 1969; non darà utili neanche nel 1969.

Per quello che riguarda le mie prestazioni: sarei felice di dare di più; fino al 1963 sono riuscito a fare anche di più, ma la mia salute è stata gravemente compromessa da un infarto nel 1963 e per un anno sono stato messo fuori uso completamente.

Alla Lancia io sono vice presidente. Sono stato incaricato di venire a rispondere, in questa sede. Ma vi è un presidente, vi è un direttore generale, vi sono dei direttori centrali, quindi c'è tutto uno *staff*. È la mia curiosità, la curiosità un po' della scimmia (che mi attribuisco io) che mi fa ficcare il naso dappertutto e forse riesco a conoscere, a sapere, a collegare tante cose che gli altri non riescono a raccogliere.

Non voglio fare un atto di presunzione. Il direttore generale mi avrebbe accompagnato qui e sarebbe stato utilissimo averlo al mio fianco, ma indubbiamente sarebbe stato in grado di rispondere forse soltanto a una parte delle cose che loro, immagino, mi domanderanno. Perché? Perché io arrivo a Torino, quei sabati e quelle domeniche in cui posso andarvi (qualche volta anche il lunedì), e non entro negli uffici, entro nella fabbrica, giro in mezzo alla fabbrica, parlo con uno, parlo con l'altro, domando perché stanno facendo così... perché è successo questo inconveniente... riesco a sapere... e alla fine sono sufficientemente informato di tutti i settori. È un brutto difetto il mio. In un'azienda moderna è un difetto voler sapere tutto; è un difetto essere così pignoli. È una disgrazia...

ma ho avuto un castigo grosso dal Padre Eterno: quello di avere una memoria abbastanza buona; questo è un grosso castigo, perché ci si accorge quando ci dicono le bugie. Quel tale non si ricorda più di avermela detta la bugia; allora io gli dico: ma guardi che tre anni fa lei mi ha detto quella cosa e oggi invece mi dice questo... Quindi sono un po' uno spauracchio, proprio per la memoria che mi si è conservata ancora abbastanza buona.

Ma adesso rispondo seriamente ad alcuni altri punti.

Lei ha parlato di accessori. Per quanto riguarda gli accessori, vorrei essere molto chiaro. Non si tratta di accessori tipo fari, tipo candele, tipo alternatori, bobine, spinterogeni, alzacristalli, ecc.; questi li acquistiamo anche noi, anche se preferiamo magari avere un disegno più raffinato. Ma veniamo al punto fondamentale. Lei ha toccato proprio un punto particolare. E io ammetto che può essere un errore. Per esempio, il cambio e tutto il gruppo differenziale. Ora io avevo citato, forse è sfuggito, dato che l'ho detto un po' rapidamente, un particolare reparto: ingranaggeria, trattamenti termici, e poi finitura, con delle macchine specialissime, dei nostri ingranaggi, come nessun'altra ditta in Europa possiede. Se noi ordinassimo un nostro cambio a una ditta specializzata, solo il cambio...

TOCCO. Chiedo scusa, ho citato il cambio a proposito dei controlli successivi...

PESENTI. No, no, le volevo dire proprio questo: ne discutevo proprio tre settimane fa, e il capo della produzione mi ha detto: Ingegner, senta, facciamo una cosa: lei non vuol farmi morire! Comperiamo il cambio fuori, perché così io avrò un parafulmine! Dirò: quegli animali che non sono capaci di fare il cambio sono fuori! Non qui dentro, perché qui tutti sono contro di noi perché dicono che i cambi nostri sono sempre troppo rumorosi!

Per darle un'idea dell'ordine di grandezza, le posso dire che sono scartati ingranaggi quando hanno poco più di un centesimo di millimetro di differenza rispetto al profilo determinato precedentemente. Quindi noi pretendiamo ingranaggi precisi al centesimo di millimetro! Le case specializzate non accettano collaudi così severi, o altrimenti ci domandano dei prezzi molto più alti dei nostri costi per pezzi eseguiti con quei livelli di precisione.

Ora, queste cose le altre fabbriche non le richiedono. Avranno ragione a non richieder-

le, perché vedo che poi tanta gente prende la macchina e dice che va benissimo e la pagano anche molto più cara della nostra.

Sì, sì, è riconosciuto anche dai nostri colleghi, che dicono: Voi fate delle cose meravigliose e la gente non è capace di apprezzarle.

Finora, abbiamo continuato così... Forse è stato un errore... Se lei ad esempio potesse visitare questo nostro reparto (io sarei felicissimo che qualcuno di lor signori si interessasse e venisse a vedere) vedrà che si tratta di macchine quasi tutte americane, devo ammetterlo, tranne che per le rettifiche, per le quali abbiamo delle macchine Mag. Abbiamo un reparto di Mag che la stessa Mag non ha neanche presso di sé. Essa ci ha costruito delle macchine apposta per noi.

Imponiamo delle condizioni di precisione con macchine a controllo elettronico, durante la lavorazione, in modo da non sprecare lavorazioni, però sprechiamo purtroppo molti pezzi quando la macchina ad un certo punto della lavorazione denuncia delle anomalie nella geometria del pezzo stesso.

Lei ha ragione in una cosa. Nel Cavalese, per esempio, c'è una maestranza che è veramente formidabile, come concezione e capacità artigianale, nella forgiatura a caldo. Noi abbiamo avuto uomini venuti da là, ma la forgiatura a caldo ce la facciamo noi. Questo forse è un po' un errore. Facciamo forgiare beninteso qualche cosa fuori. Noi spingiamo però molto avanti il controllo. Lei dice: il controllo a campione...

Io mi ricordo una delle prime cose che mi ha tanto colpito quando sono arrivato nel 1958 alla Lancia, e forse qualcuno di loro lo ricorderà: un filobus a Firenze, in una discesa, ha avuto rotto il circuito frenante. Il veicolo è andato a sbattere contro il parapetto di un ponte, non è caduto, ma vi è stata ugualmente una serie di feriti tra i passeggeri. È stato dimostrato assolutamente che la colpa non era nostra, e quindi noi siamo stati assolti. Però da quel giorno io ho detto: se fino ad oggi si è controllato, ad esempio, il 25 per cento della produzione, da ora in poi si passa al 100 per cento. Tutti i pezzi saranno controllati. Io non posso pensare che si possa far correre dei rischi, sia pure anche lontanamente, a 25 o 50 o 100 persone che viaggiano su un autobus (perché oggi se ne caricano anche 100, su di un solo mezzo), che rischiano di morire in un incidente... E il colpevole sono io! Io sono vicepresidente, potrei dire: è il presidente il legale rappresentante, c'è il direttore tecnico che rispon-

de, ecc.; no! Non è giusto. Sarà un errore, sono pronto ad ammetterlo, se lei mi rimprovera per questo; ma non credo di poter modificare questi ordini e ridurre i controlli spinti così a fondo!

Lei poi ha parlato delle macchine fuori serie.

Le macchine fuori serie, una volta, erano fatte da grandi carrozzieri, grandi stilisti. Pinin Farina è stato proprio una delle rivelazioni nel mondo della capacità italiana. Pinin Farina aveva un fratello col quale lavorava in società. In quel momento esistevano gli stabilimenti Farina. Nel 1922 Pinin si è separato dal fratello. Vincenzo Lancia, che ho detto e continuo a insistere, è stato veramente un uomo di grande genio, appena Pinin Farina ha litigato col fratello e se ne è venuto via, gli ha finanziato largamente la officina dove Pinin Farina ha cominciato a costruire macchine.

E sempre le vetture fuori serie della Lancia erano fatte da Pinin Farina. A Ginevra, dove adesso si apre il salone, c'è un *coupé* Flavia nuovo due litri, con la carrozzeria di Sergio Pinin Farina, che è il figlio di Pinin.

Ora, quando il limite giornaliero delle vetture fuori serie è dell'ordine delle 10, delle 12, delle 20 (è già un limite molto alto) si può ricorrere ancora a un carrozziere al di fuori della fabbrica, ma quando si supera questo limite, allora diventa più conveniente fare la « fuoriserie » in casa. Siamo stati i primi a farlo. Ma noi siamo usciti col *coupé* Fulvia e ne abbiamo fatti 60 al giorno dal primo giorno! E li abbiamo collocati tutti. E le macchine sono uscite esteticamente valide, tanto valide che un grande concorrente ha ritenuto di fare la stessa cosa. Se l'è fatto anche lui in casa.

Quindi, vede, la cosa è giustificata quando si raggiungono certi livelli di produzione. Se invece la produzione fuoriserie è dell'ordine appunto fino alle 20 unità giornaliere è forse più opportuno produrle presso un carrozziere specializzato, che però costa caro. Quando si raggiungono le 50 unità, invece, è certamente più conveniente farle presso di sé. In questo siamo stati imitati.

Superjolly. Lei mi ha parlato del *Superjolly*. Evidentemente è un veicolo del tutto eccezionale. Non è un veicolo costruito e pensato come veicolo merci: è una vettura trasformata in veicolo merci, col fine di sfruttare la trazione anteriore. Ha un piano di carico così basso che non si fatica a scaricare vicino al marciapiede, sulla porta del negozio, apparecchi TV ed elettrodomestici, e, ol-

tre tutto, è molto veloce. Nella versione autoambulanza è l'unico che possa portare due malati ognuno dei quali può essere seguito dal medico in tutta la lunghezza del corpo durante il viaggio mentre le altre autoambulanze hanno uno spazio così ristretto che il medico deve stare al capo oppure ai piedi del malato. Sull'ambulanza viene installato tutto quanto può servire per la respirazione ad ossigeno, la trasfusione di sangue, addirittura una parte di intervento.

Date le dimensioni, sull'ambulanza possono trovare posto anche due medici in modo che ogni ammalato abbia il suo medico, oltre all'infermiere.

Lei può giustamente criticare questo nostro desiderio di mettere a disposizione qualche cosa che garantisca la massima protezione, il massimo rendimento a chi lo utilizza. Può essere una nostra deformazione mentale, un *hobby*, ma è forse anche la conseguenza di un debito di coscienza verso coloro che, se noi non fabbricassimo un veicolo adatto e specializzato, non avrebbero avuto a disposizione tutto il necessario. Questa è la nostra mentalità, che giustifica, in parte, quello che ho detto.

Il *Superjolly*, così non è stato scelto da noi, ma dall'esercito americano, e lo abbiamo fornito anche all'esercito turco, che aveva bisogno di un simile mezzo. La prova che forse non abbiamo sbagliato del tutto è che in queste forniture non siamo in perdita, e pare che l'America ci voglia raddoppiare la ordinazione. Per il mercato italiano, il veicolo è troppo caro per gli usi civili, anche se possiede una grande capacità. Siccome per gli americani abbiamo fatto una dimostrazione in montagna, sulla neve, in condizioni difficili, ne è stato tratto un film che gli stessi americani ci hanno concesso di proiettare al quartier generale italiano, e proprio in questi giorni ci è stato confermato che esso interessa anche il nostro esercito; può servire come autoambulanza, come trasporto di militari, di merci e così via.

Lei ha parlato anche di utili. Ho detto che non sono stati distribuiti. Non voglio qui fare allusioni di inutile modestia, ma la Lancia mi rimborsa soltanto il vitto e l'alloggio quando sono sul posto, e il viaggio me lo pago da me. Inoltre non ho mai avuto stipendio, il che è anche giusto, in quanto dovrei avere soltanto una spettanza secondo i termini statutari sugli utili come tutti gli altri consiglieri.

Adesso cerco di farmi aiutare anche da mio figlio, qualche volta, anche se è impe-

gnato moltissimo col suo lavoro. Io stesso ho anche parecchi altri incarichi retribuiti e ai quali, in quanto retribuito, devo dedicare le mie maggiori energie. Alla Lancia sento un grande attaccamento, e credo di essere riuscito ad attirare su di me molte simpatie da parte dei dipendenti. Io vengo dalle Cementerie dove è già tanto quando ci sono 250-300 dipendenti. Ebbene, li conosco tutti e quando arrivo, a parte il doveroso avviso al direttore della mia presenza, giro da solo per lo stabilimento senza bisogno che alcuno mi accompagni. Alla Lancia faccio nello stesso modo anche se non conosco certo tutti i dipendenti. Quando sono arrivato alla Lancia, ho trovato un'usanza invalsa nelle grosse aziende meccaniche: quella di fare seguire il dirigente in visita da un guardiano con la bicicletta, in quanto il dirigente può avere bisogno di chiamare qualcuno o, che so io, viene chiamato egli stesso al telefono. Questo essere seguito da qualcuno con la bicicletta non mi va, forse per incompatibilità fisica, e così ho avvertito che non volevo essere scortato; è la stessa noia che mi dà qualcuno che mi porta la valigia, quando penso che la posso benissimo portare per conto mio. Ho mostrato così uno dei miei aspetti meno belli ma devo pur mostrare qual è il mio stato d'animo, e il mio modo di pensare e di agire.

TRIPODI ANTONINO. Noi abbiamo ascoltato la sua relazione e io ne ho ammirato la sincerità, soprattutto per quanto riguarda un punto, che è quello delle condizioni... vorrei dire... non floride della sua azienda. Ora, a me è sembrato - ed ecco la domanda - che le cause di questa non eccessiva floridezza della sua azienda non mi sembra, almeno da quello che ha detto, che siano rintracciabili in condizioni commerciali presenti, attuali, vicine, in pure circostanze di mercato; ma che questa situazione (non di crisi ma piuttosto critica, non foss'altro che per la mancanza di maggiori commesse, come lei ha precisato) abbia delle ragioni più profonde e un tantino più lontane, e che credo che a noi politici, più che tecnici, debbano profondamente interessare. Io chiedo se lei, su queste ragioni più profonde, delle attuali difficoltà commerciali della Lancia, può dirci qualche cosa. Questa è la prima domanda. Poi desidererei fargliene una seconda più breve e più rapida. Nella decorsa riunione, quando è stato qui il presidente dell'Alfa Romeo, molti colleghi ed io stesso abbiamo chiesto informazioni sulla Alfa-Sud.

Io desideravo sapere se lei può esprimermi un suo parere, una sua opinione, sull'Alfa-Sud, entro i limiti di delicatezza che una domanda del genere naturalmente comporta, trattandosi di due società in posizioni ovviamente concorrenti.

PESENTI. Difficoltà della Lancia, difficoltà commerciali. La Lancia ha subito (e l'ho descritto) il processo di trasformazione. Sappiamo che tutti gli organismi umani, o creati dagli uomini, e che quindi seguono le vicende caratteristiche dell'uomo, quando passano da uno stadio all'altro, subiscono normalmente una crisi. Il bambino lattante che viene slattato, già subisce una crisi, una profonda trasformazione in se stesso. La piccola industria, quando passa da una concezione artigianale ad una concezione industriale, anche se non di grosse dimensioni, subisce una crisi profonda. Però, un dato: quando sono arrivato alla Lancia, io provenivo dall'industria del cemento, da qualche altra industria meccanica (mi occupo della Franco Tosi, la quale costruisce turbine, caldaie, turbine a vapore, turbine idrauliche; è un'industria molto avanzata); allora ho domandato di avere dei disegni dell'Appia, dei disegni complessivi, nonché le sezioni della carrozzeria dell'Appia, fatte di 10 millimetri in 10 millimetri, come ritenevo che fosse giusto che io domandassi. Mi hanno detto che non avevano questi complessivi. Che non esistevano queste sezioni susseguenti di dieci in dieci millimetri.

Allora ho fatto dei controlli a campione: e ho fatto misurare le differenze che potevano intercorrere tra una vettura e l'altra. Sono arrivato a delle constatazioni stupefacenti: fino a 15 millimetri di larghezza nella carrozzeria, per esempio, di diversità, tra una macchina e l'altra! Eppure l'artigiano sapeva così bene adattare il tutto, modificare il tutto, che non se ne accorgeva nessuno o quasi. Soltanto quando interviene il rigore dei controlli, allora ci si accorge!

Quando io sono entrato alla Lancia, per fare un'Appia occorrevano 684 ore di lavoro; per fare una Fulvia completa oggi occorrono 132 ore di lavoro. Però è necessario, allora, avere dei tecnici, molti più tecnici; e io ho degli operai, che sono vecchi operai della Lancia, che sono diventati dirigenti e che sono tecnici di grandissimo valore, e quando io vado a visitare altre aziende, essi mi seguono, ci distribuiamo tra di noi gli incarichi, alla fine ci troviamo insieme, ognuno espone le proprie impressioni, e sono capaci di schizzarmi subito in quattro e quattr'otto

come era il procedimento eseguito dagli altri per fare un pezzo, come lo avremmo pensato noi, come potrebbe costare di meno o di più e quali inconvenienti potrebbe dare.

Però, abbiamo dovuto fare questo. Ritorno per un momento alla esperienza giapponese. Sono stato in Giappone quattro settimane per un convegno della chimica del cemento: risalire alle origini antiche, quando io sono entrato in laboratorio ricerche e quindi è difficile abbandonare quello che è stato il primo amore; però ho potuto visitare, in contraccambio a concessioni fatte a suo tempo, le fabbriche automobilistiche. Che cosa ho notato? Ho notato che l'esattezza nella lavorazione da parte dell'operaio giapponese è enormemente più grande di quella che si può pretendere da un operaio europeo occidentale; il bambino giapponese (perché ho cercato di darmi delle spiegazioni), che ha una difficoltà enorme già a cinque anni a cominciare a scrivere gli ideogrammi (e li deve fare con grande precisione perché devono essere letti), si abitua a una tale precisione, che, per lui, riprodurre qualche cosa e farla con quei movimenti esatti e precisi, è molto più facile che per un nostro operaio.

L'operaio giapponese lavora con un susseguirsi di movimenti forse meno rapido di quello che ho visto in nostre aziende. Per esempio, avevo in mente molto bene la B.M.W. e la Daimler-Benz, dove c'era più accanimento nella velocità di esecuzione, ma come precisione di movimenti quella dell'operaio giapponese è eccezionale. Per esempio: catena di montaggio. Noi abbiamo una catena di montaggio lunga circa 400 metri, quella giapponese era lunga 600 metri, quindi press'a poco siamo sullo stesso tipo. Si alternavano, però, macchine di colore diverso; ho visto soltanto due macchine dello stesso colore una dietro l'altra, ma non erano dello stesso tipo; si alternavano i tipi più diversi, dalla piccola 4 cilindri, alle 8 cilindri, alla 6 cilindri... tutte macchine che passavano... una dietro l'altra... una diversa dall'altra! Ma come fa l'operaio - dicevo - a sapere che in questa macchina ci va questo e nell'altra quest'altro pezzo?...

TOCCO. Chiedo scusa. È la fase di calettatura. Bisogna vedere in quale fase di calettatura era la macchina; se era nell'ultima fase finale, potevano essere diverse anche l'una dall'altra...

PESENTI. No. L'operaio monta il motore uno diverso dall'altro, uno dietro l'altro.

L'ingegnere che mi accompagnava mi ha detto: Vuole eseguire un controllo? Guardi quanti pezzi ha a disposizione l'operaio (nella stazione che lei ritrova più carica di pezzi) per poter proseguire il suo lavoro. Aveva tredici pezzi. Cioè, se gli fossero passate tredici macchine davanti, non aveva più da lavorare. Ma tutto invece è sincronizzato alla perfezione e al momento esatto arriva il pezzo da montare. Questo porta come conseguenza a grandi economie sugli interessi passivi. I nostri operai invece sono apprensivi; se sanno che in magazzino ci sono meno di due giorni di scorte, si agitano, perché dicono: come faremo ad andare avanti?

Questa è proprio la mentalità giapponese. Sono arrivati a degli automatismi enormi. Arriva, con un convogliatore, il pezzo all'istante in cui passa davanti all'operaio il gruppo meccanico al quale occorre e lui lo monta: e lo sa montare! Questa è la verità.

Devo dire un'altra cosa: cultura. L'operaio giapponese arriva ai 18 anni, prima di cominciare a lavorare. Ha la scuola obbligatoria fino a 15, ma normalmente fa ulteriori tre anni. Quasi nessuno assume prima dei 18 anni. I capi dei reparti sono tutti ingegneri. Ingegneri si diventa in Giappone a 27 anni; quindi si è fatto un corso tale, si sono apprese una quantità tale di cose... veramente enorme!

E siccome tra le domande si è parlato del Giappone, vorrei dire che là i risultati sono veramente grandi perché c'è della gente che lavora con metodi appresi a scuola: esistono grandi capacità perché il grado di cultura è notevolmente elevato. Il popolo giapponese si dedica moltissimo alla lettura, ed è quindi aggiornatissimo anche negli strati meno elevati della popolazione. Quindi, molta più facilità di apprendere, molta più versatilità che da noi.

Mentre però credevo che il ritmo di lavoro fosse assillante, ho dovuto rilevare che in Giappone lo è meno che da noi. Non ho trovato nessuna fabbrica al mondo, tranne che in Giappone, dove una vettura, appena verniciata, viene completamente ricoperta in modo che non possa essere sporcata con le mani durante gli ultimi ritocchi alla carrozzeria. Vi sono addirittura delle finestrine, in queste protezioni, che l'operaio deve aprire per mettere i pezzi mancanti. Naturalmente la macchina quando esce non ha più bisogno di ritocchi. Mi direte: quanto tempo si perde per adottare queste precauzioni? Rispondo che i movimenti sono così ben calcolati che il maggior costo è compensato dal risparmio dei ritocchi.

Nessuno penserebbe in Giappone di trasportare delle vetture coi sistemi in uso da noi, degli autocarri a due piani (le cosiddette « bisarche ») appositamente attrezzati, dove le vetture sono esposte alle intemperie. In Giappone la vettura non deve ricevere acqua prima di essere consegnata al cliente e perciò ogni vettura è ricoperta con teli impermeabili. E ciò malgrado si riesce ad avere un costo abbastanza basso. Direi che non va dimenticato che in Giappone la differenza delle retribuzioni fra l'operaio e l'impiegato, anzi il laureato, è meno sensibile che da noi; questo, perché l'operaio ha seguito un numero di anni di studi e di preparazione che lo avvicina molto più che da noi alle stesse conoscenze del suo superiore e quindi anche la distanza fra le retribuzioni viene ridotta, pur trattandosi sempre di retribuzioni che si avvicinano a quelle occidentali, senza tuttavia raggiungerle. Si tratta quindi di tutta una graduazione di costi che può rendere pericolosa la concorrenza giapponese.

Stavo rispondendo all'onorevole Tripodi, e mi scuso della digressione.

Quello dell'Alfa-sud è un punto molto delicato. Vi sono due modi di concepire questa Alfa-sud. Il primo è che si sia pensato ad una strutturazione economica, cioè di creare un impianto che possa produrre economicamente delle vetture dando anche lavoro ed impulso a tutta una zona che ha bisogno di cure ed attenzioni particolari.

In questo caso io esprimo qualche perplessità, perché una fabbrica che sorge e produce mille vetture al giorno, partendo da una madre che ne produce un terzo circa, deve crearsi una struttura commerciale tale che le consenta di partire su quel ritmo, perché altrimenti si va fuori da qualsiasi programmazione, ma soprattutto da qualsiasi risultanza economica positiva. Ho rilevato al dottor Luraghi che doveva essere ben preoccupato per trovare mille persone al giorno disposte ad acquistare le sue nuove vetture. Mi ha risposto che avrei ragione se si trattasse di collocarle solo in Italia, ma avrei torto se egli riuscisse a produrle a un prezzo tale che gli permetta di esportarle dappertutto.

Ma il problema non è questo. Si può oggi, in Italia e fuori, trovare dei tecnici in grado di produrre una vettura con determinate caratteristiche. Il problema è quello di avere una attrezzatura tale di assistenza che consenta di portare dappertutto quel prodotto ad un prezzo accessibile. La Fiat, quest'anno, per aumentare le vendite sul mercato esterno ha speso decine di miliardi. Noi tutti sia-

mo utenti di automobili e siamo arrivati al punto che non possiamo essere trattiene da qualche parte per tre ore per un guasto alla macchina, che in questo caso non ci converrebbe più. Quindi bisogna che l'assistenza sia molto diffusa e non eccessivamente costosa. Questo il primo concetto - economico - sul quale, a proposito dell'Alfa-sud, mi permetto di esprimere qualche perplessità.

Vi è poi un secondo aspetto, squisitamente politico: che questa notevole immissione di capitali possa essere capace di costituire l'elemento catalizzatore di sviluppo di tutta una zona come la Campania, creando possibilità di lavoro sempre crescenti. Non bisogna dimenticare che l'automobile è una creatrice di lavoro nel settore terziario. In questo caso può essere pienamente valida la decisione presa. Ma il piano politico spetta ai politici, e potrà avere delle conseguenze economiche enormemente favorevoli o sfavorevoli.

TRIPODI ANTONINO. Il dottor Luraghi ha escluso questa valutazione, ritenendo valida solamente quella produttivistica.

PESENTI. È perfettamente comprensibile e umano quello che dice Luraghi. Se non credesse nella sua creatura, andrei io a dirgli di smetterla: sono convinto che sia sicuro del successo e in questo senso avrà responsabilmente fatto i suoi calcoli.

MILANI. La prima domanda che vorrei rivolgere all'ingegnere Pesenti riguarda uno degli elementi che è stato al centro del dibattito precedente, e cioè se è il gigantismo a garantire la possibilità di esistenza di una fabbrica di autovetture, o se esiste anche tale possibilità per fabbriche di media produzione, come l'Alfa Romeo.

La risposta è stata diversa fra i produttori: la Fiat sostiene che una dimensione gigante è indispensabile per rimanere sul mercato, con tutti i mezzi finanziari che occorrono. Luraghi ritiene invece che questa concentrazione non sia indispensabile. Andando verso scelte che riguardano un certo tipo di produzione, è possibile rimanere sul mercato anche senza dimensioni giganti.

Chiedo all'ingegnere Pesenti quale sia la sua opinione in proposito, visto che la Lancia si muove su un settore di produzione specializzata e quindi ci sono valutazioni, anche qui, del tutto particolari che è bene siano conosciute dalla Commissione. Un complemento della domanda: il dottor Luraghi, escludendo la concentrazione, riteneva neces-

saria una collaborazione a più livelli. Di questa collaborazione, anche se limitata ai freni a disco, si è fatto portavoce il vice presidente della Lancia.

Questa è una prima domanda.

Una seconda è la seguente. Nella sua introduzione lei ha detto che la sua vocazione non era quella dell'automobile. Inizialmente la sua vocazione, per storia conosciuta, è stata appunto quella della produzione del cemento, mi pare. Ma poi invece si è trovato impegnato in qualche modo nella produzione automobilistica. L'indicazione che viene da questi incontri, e, più in generale, dalla polemica oggi aperta sulla stampa specializzata e no, è questo tentativo, direi, di scorporo di attività collaterali e questa sua personale presenza non solo in attività produttive ma anche finanziarie. È inutile che ci nascondiamo che la Lancia, in qualche modo, non è la Lancia in sé, è Pesenti.

Le difficoltà della Lancia trovano modo di essere superate nell'ambito di rapporti finanziari molto complessi. Comunque, se non si ritiene che questo scorporo sia cosa possibile per il gruppo finanziario di cui lei è parte, che cosa si può fare? E ciò anche in rapporto al fatto da lei sottolineato nella sua introduzione, e cioè che il bilancio della Lancia da parecchio tempo è abbastanza pesante, non si dà luogo a distribuzione di utili, e gli ammortamenti sono diventati difficili: quindi bilanci sempre più ridotti, pesanti, con difficoltà finanziarie notevoli. Ora, esistendo una tale situazione, si è saputo anche, non soltanto in questi ultimi sei mesi, ma ormai da tempo, di una possibilità di assorbimento della Lancia, comunque di scambio di pacchetti fra Lancia e Fiat, Italcementi contro fornaci Marchino.

Cioè, questa ipotesi è attendibile, possibile, o viene ormai considerata superata? E diversamente, quali sono le difficoltà? Soltanto una ostinatezza da bergamasco che lei qui, questa mattina, ha palesato, cioè quella di avere in mano una fabbrica e di voler arrivare in fondo e dare a questa fabbrica una struttura e risanarla? O, direi, difficoltà di altra ragione? Ragioni che non consentono che questa operazione vada in porto. Per cui l'Italcementi sta nel suo settore, ha altri interessi, e questo della motoristica viene emarginato dalle sue attività. Ecco una domanda: cioè, questa operazione è ancora possibile o non è più possibile?

L'altra, che era anche una risposta al dottor Luraghi: cioè, mi pare che la Lancia si muova nel settore motoristico con una gamma

troppo vasta: autovetture, autoveicoli per trasporto, militari, eccetera; e quindi se non sia un elemento di dispersione questo tipo di presenza della Lancia in tutti i settori della produzione.

PESENTI. Media produzione. Lei domanda se le dimensioni della Lancia sono tali da consentire un rendimento economico favorevole. Le dimensioni attuali sono sufficienti, ma avrebbero bisogno di qualche integrazione: non molte, ma qualcuna sì. Nel 1963, partendo da un progetto del 1959, abbiamo avuto dei costi di produzione, con gli stessi impianti, molto più elevati di quanto previsto; nel 1963 ci siamo avviati ai primi di giugno, e abbiamo avuto nel 1964 l'inizio della crisi; quindi siamo stati danneggiati proprio nel momento più critico della nostra vita. Io ho fede ancora. Lei dice: l'ostinatezza un po' del bergamasco; non lo nego; sono un po' un contadino alpino, nato nelle valli e abituato ai sentieri un po' difficili e ai percorsi dei muli; quindi la testardaggine dei muli c'è. Però, pur nella testardaggine da mulo, io vorrei fare una dichiarazione, che d'altra parte ho sempre fatto: l'Italcementi non ha nulla a che vedere con la Lancia, non ha mai avuto nulla a che vedere con la Lancia; non ho mai voluto che l'Italcementi, né direttamente né indirettamente, potesse in qualche modo essere influenzata da questa mia scelta per la Lancia.

Quindi, credo di aver dato, su questo argomento, sufficienti spiegazioni.

Preoccupazioni per la Lancia. Le preoccupazioni per la Lancia mi sono sorte quando mi sono ammalato, perché in quel momento non sapevo se avrei potuto sopravvivere, non sapevo quanto avrei potuto lavorare dopo, che cosa avrei potuto fare... E mi sono rivolto a chi potevo rivolgermi. Mi sono rivolto, cioè, al Ministro dell'Industria, al Ministro del tesoro, al Presidente del Consiglio di allora; mi sono rivolto al governatore della Banca d'Italia. Sono state, queste, le persone alle quali io ho detto chiaramente come stavano le cose; non erano condizioni così disastrose da non poter essere subito accettate; vi è stato, come poi mi è stato comunicato, un Consiglio dei ministri in cui si è esaminata tutta la faccenda. Sono stati chiamati come tecnici (io non ne sapevo niente) perché dicessero la loro opinione e assistessero, sia il governatore della Banca d'Italia, sia il presidente dell'IRI. La decisione è stata favorevole (in quel momento eravamo alla fine del 1964) a che l'Alfa Romeo pensasse ad un av-

vicinamento molto più stretto con la Lancia: avvicinamento che poteva preludere, anzi che doveva prevedere il passaggio della maggioranza, sicuramente. Io non ho la maggioranza; ho il 28,2 per cento delle azioni della Lancia. Il governatore della Banca d'Italia mi ha chiamato, mi ha comunicato questa decisione e ho risposto che ero pronto a qualsiasi discussione.

È sorta allora una difficoltà che non si era prevista. Il dottor Luraghi aveva già forse in animo la creazione dell'Alfa-sud. Avrò pensato: se io mi devo occupare anche della Lancia, raggiungo qui nel nord quelle dimensioni che mi sarebbero necessarie nel sud, e allora mi viene ostacolato il programma Alfa-sud, che già incontra tante opposizioni e difficoltà. Questo ha fatto cadere il tentativo proposto.

Ne ho fatti anche in altre direzioni; dovrei risalire, per esempio, molto indietro: quando, nel 1958, io mi sono occupato della Lancia, il giorno dopo esser nominato vicepresidente, ho fatto visita al compianto professor Valletta, che però ha chiamato anche l'avvocato Agnelli ad assistere al nostro colloquio. Si è complimentato molto con me per la decisione presa e mi ha detto queste testuali parole: « Se la Lancia non esistesse, dovremmo inventarla... e farla agire a Torino... ». Quindi, in questo senso dimostrava un suo attaccamento particolare. Mi ha anche fatto tre offerte. Mi ha detto: « Senta, se lei ha bisogno di tecnici me li domandi e io le darò tutti i tecnici che possono occorrere; se lei ha bisogno di impiegati amministrativi, me li domandi e io le darò tutti gli impiegati amministrativi che le possono occorrere; se lei ha bisogno di soldi, me li domandi, e io le darò tutti i soldi che le possono occorrere ». Io risposi: « In questo momento devo cominciare a studiare i programmi, non so cosa potrò fare, la ringrazio moltissimo. A me però interesserebbe un'altra cosa - ho aggiunto - che si potesse avere una certa visione comune tra le due aziende, in modo che noi facciamo una macchina di classe da 1100 centimetri cubi. Abbiamo un solo punto di contatto, che è la 1100: dalla 1100 in su noi costruiamo vetture di classe. Le assicuro che al di sotto della 1100 io non scenderò mai ». Lui mi ha risposto: « Le assicuro che al di sopra della 1100 io non salirò mai... ». Purtroppo gli eventi sono andati diversamente! Infatti è uscita subito la 1500 con motore Osca (quindi una macchina sportiva in diretta concorrenza con le nostre *coupé*); poi sono uscite il 1800, il 2100, il 2300, il 2300

sport, il 1300, il 1500, il 1500 lungo, poi la 124, la 125, e oggi la 130.

Quindi una loro necessità ha fatto completamente fallire le intese verbali sulle quali io avevo basato tutte le mie programmazioni; se fossi stato al loro posto forse sarei stato costretto ad agire allo stesso modo. Però certamente questo è stato un cambiamento radicale. Io non avrei mai pensato a fare lo stabilimento di Chivasso se avessi saputo che i programmi della Fiat erano diametralmente opposti a quello che mi era stato detto, e lo erano perché tra questo discorso e l'uscita della 1800 a 6 cilindri sono passati circa 10-12 mesi, e la progettazione di una macchina richiede un periodo di tempo certamente superiore.

MILANI. Quindi avevano mentito.

PESENTI. Io non lo dico: espongo un fatto. Io sono sempre disposto ad avere colloqui con tutti gli altri produttori per quanto riguarda scambi tecnici, approvvigionamenti comuni di macchinari, di pezzi, di ricambi.

Mi avete sentito dilungare un po' sui veicoli militari. Ho molti amici produttori in tale settore sia in Francia che in Germania disposti ad aiutarmi, ma sono, piuttosto, costruttori di macchinari pesanti. Allora quel che viene fuori da loro, come aiuto, è quasi sempre in campo militare, dove concludo qualcosa fornendo pezzi staccati. Per esempio, ciò avviene anche in Italia nel carro « M/60/A/1 » che è fatto in coproduzione, e di esso una certa parte è costruita dalla Lancia di Bolzano.

Per provare la validità di queste nostre officine dirò che abbiamo una lettera ufficiale del « Pentagono » (è questo un argomento di cui si può parlare con tutta sicurezza) in cui si informa che la parte costruita dalla Lancia è stata sottoposta al collaudo normale che viene fatto in America, montandola sul veicolo costruito in Italia, e si sono rilevate, alla fine delle 700 ore di prova, tutte le usure del pezzo italiano e del pezzo simile americano, che contemporaneamente eseguiva la stessa prova. Dopo queste rilevazioni, si è preso un altro gruppo assolutamente nuovo, americano, e si sono ripetute le prove per avere un esperimento ancor più sicuro: altre settecento ore di prova tra il nostro vecchio pezzo, senza fare alcuna operazione di aggiustaggio, e quello americano assolutamente nuovo di fabbrica. Si è constatato che al termine delle 1400 ore, le usure del nostro pezzo erano molto inferiori

a quelle del corrispondente pezzo americano che aveva in tutte e due le prove lavorato solo settecento ore.

ERMINERO. Poco fa è stata richiamata la nostra riflessione su un dato. Quando si parlava della possibilità di esportazione di macchine Lancia sul mercato tedesco lei ha citato una indagine dalla quale sarebbe risultata la possibilità di vendita, su quel mercato, di 25 mila vetture, se ho capito bene.

Dalla sua relazione non ho afferrato quale intenda essere la politica della sua Casa sul mercato europeo. Nelle sedute precedenti abbiamo appreso che altre fabbriche prevedono un rapporto fra consumo interno ed esportazioni, tendenzialmente aperte nell'ambito del MEC. In questo campo quali sono le prospettive che ella prevede per la sua azienda nel MEC, e come mai non si attua una immissione sul mercato tedesco di un quantitativo di macchine che rappresenterebbe una quota abbastanza rilevante della produzione della Lancia, cercando magari di bilanciare, con una operazione di carattere commerciale, l'assistenza che è deficitaria all'estero?

PESENTI. Il nostro desiderio è di espanderci non solo nell'area del MEC, ma anche in tutto il continente europeo. Devo ricordare che la Lancia, a suo tempo, aveva una fabbrica vicino a Parigi, dove costruiva direttamente le vetture destinate al mercato francese, e aveva una fabbrica vicino a Londra dove costruiva vetture molto apprezzate. Siamo rientrati in possesso degli stabilimenti - sequestrati per effetto della guerra - soltanto parecchi anni dopo, ed era impossibile pensare di utilizzare ancora quel macchinario, che fra l'altro era stato in parte asportato; ed allora abbiamo concentrato a Torino la produzione, utilizzando però queste disponibilità sia a Parigi che a Londra per le due filiazioni. Così importiamo direttamente e vendiamo sia in Inghilterra che in Francia. Tentiamo di espandere queste nostre possibilità ed incontriamo delle difficoltà, anche perché occorre molto denaro. Tuttavia il successo non manca.

Quanto alla Germania, il mercato è molto difficile perché non c'è nessun commerciante tedesco disposto ad essere il nostro rappresentante esclusivo, dato che non ritiene, in una sola città, di trovar un numero di clienti Lancia sufficiente per vivere con la sua azienda e sopravvivere negli anni futuri. Allora ci vorrebbe tutta una rete propria dall'alto costo e dalle possibilità incerte. Non va dimenticato che le industrie tedesche, ai loro rappre-

sentanti - che sono dei concessionari e non commissionari - non permettono di assumere la vendita di altre vetture.

Potrebbe fare eccezione per noi la Daimler-Benz in quanto ha preso la decisione di vendere essa stessa direttamente l'83 per cento delle vetture che vende in Germania. Va tuttavia notato che la Daimler-Benz produce il 64 per cento di autocarri e solo il 36 per cento di vetture, anche se da noi si conosce purtroppo prevalentemente la vettura Mercedes, anziché l'autocarro.

Quindi ci sarebbe stata una complementarietà della produzione della Mercedes ad esempio con la nostra Fulvia *coupé*, per le vendite in Germania della Mercedes-Benz. Ho cercato di seguire questa strada, ma mi è stata domandata in contropartita (come era logico) di mettere a disposizione la nostra organizzazione commerciale per vendere autocarri Daimler-Benz in Italia. Ma il Daimler-Benz in Italia, avendo quelle caratteristiche MEC della famosa legge TIR non mi permetterebbe di soddisfare a degli impegni che ad un certo punto devono diventare contrattualmente validi, e quindi ci deve essere un equilibrio fra quello che loro danno a noi e noi a loro.

Per quello che riguarda l'accordo Alfa Romeo-Fiat, di cui ho sentito parlare e di cui non conosco bene i termini, è avvenuta una cosa che a me ha fatto dispiacere. Devo pur dirlo. Ad un certo momento, quando si è trattato di esaminare il mercato tedesco, la Fiat (che ha una fabbrica in Germania, che produce macchine in Germania, che ha una sua rete commerciale di vendita in Germania) ha offerto all'Alfa Romeo di collocare le vetture Alfa Romeo a mezzo della sua organizzazione commerciale. A noi non ha detto niente! Noi non abbiamo potuto vendere una sola vettura, e il primo anno erano già state vendute più di 4.000 Alfa Romeo in Germania. Dopo di che (credo dopo quattro anni) l'Alfa Romeo avendo già conquistato una grossa fetta di mercato, si è fatta una organizzazione propria e adesso l'Alfa Romeo colloca direttamente, non più attraverso la Fiat.

Va bene, sarà stata manchevolezza mia, non sarò stato capace di ottenerlo, di suscitare sufficiente simpatia e desiderio di porgermi aiuto, ma non avevo neanche saputo che era possibile avere questo favore, raggiungere questo accordo e quindi non ho potuto farlo per la Lancia, anziché permettere che l'inesita avvenisse tra due case che erano, per loro natura, più concorrenziali e che in ogni caso non erano torinesi come noi.

Se era vero quello che mi aveva detto il professor Valletta: « Se la Lancia non esistesse dovremmo inventarla », era per lo meno logico aiutare la Lancia prima che l'Alfa.

Per l'Austria abbiamo fatto una società nostra; ma in Austria vendiamo più autocarri, è più facile vendere autocarri. L'Austria è in condizioni economiche che attraversano uno stadio meno favorevole. Abbiamo avuto per un certo periodo la Bulgaria che ha comperato molto da noi, poi sono mancate le reciprocità necessarie (sempre nel campo autocarri, però) e purtroppo siamo cascati a vendite nulle.

Il nostro sforzo è di vendere anche all'estero. Io non sono così ottimista sui mercati esteri da potermi spingere alle percentuali che ho sentito, dell'ordine del 40-42 per cento. Qualcuno va anche al di là di queste percentuali, ma si deve essere prudenti, perché i mercati esteri sono terribilmente suscettibili alle mode, specialmente nelle vetture di alta qualità, e oggetto dell'aggressività degli altri concorrenti. Quindi: costosi e rischiosi. Per un'azienda come la nostra, che ha una forte sete di capitali, in questo momento (loro sanno perfettamente che dal 1964 in poi la ricerca del capitale in Italia è difficilissima), io ho escogitato una certa operazione finanziaria con quattro banche, che veramente mi hanno aiutato: la Banca commerciale italiana, il Credito italiano, il Banco di Roma e il Banco di Napoli, che, attraverso la Mediobanca e una filiazione della Mediobanca che si chiama Compass, mi hanno permesso di finanziare una parte della produzione, dando a loro i certificati di origine di ciascuna vettura, man mano che le produco e le metto a magazzino. Cioè quando vendo la vettura, verso a loro il controvalore ed esse mi restituiscono il documento perché io possa fare immatricolare la vettura. In questo modo io mi sono finanziato nei periodi in cui le vendite sono più basse e si accumulano certi *stock*; quindi riesco a mantenere più livellata la produzione durante l'anno. Questo denaro però mi costa caro, perché, con le varie pratiche che si svolgono, costa l'8,50 per cento ed oltre.

Ora l'8,50 per cento, in questo momento, nell'area dell'Eurodollaro e della sterlina o perfino del franco svizzero (non parliamo del franco francese) è addirittura qualcosa... per cui si potrebbe dire: Che cuccagna! Ma in Italia, dove invece si è abituati a tassi molto più bassi e dove nelle zone, per esempio, sottosviluppate, si possono avere dei tassi di

interesse del 4 per cento con sufficiente facilità, l'8,50 per cento incide fortemente sulla possibilità di avere una gestione che consenta sufficienti ammortamenti e quindi fare nuovi investimenti, ridurre i costi ed arrivare a superare la fase critica.

BARDOTTI. Rapidamente, perché ad una prima domanda, già posta da un collega, lei ha già risposto. La seconda mia domanda nasce un po' dalla mia posizione di cliente della Lancia, nel senso che apprezzo, come tanti altri apprezzano, le qualità che questa vettura possiede e le prestazioni che fornisce; però, come altri, ci domandiamo sempre: ma insomma, costa un po' troppo. Questo è un po' l'elemento che scoraggia spesso anche l'allargamento della clientela. Ora, ecco la mia domanda: lei ritiene che aumentando le dimensioni dell'azienda, quindi potenziandone le produttività, pur conservando le qualità che distinguono la vostra produzione, si possa pensare ad una sia pur modesta riduzione del prezzo?

PESENTI. Senz'altro si possono operare economie di scala; però non bisogna illudersi troppo su di esse. Lei mi dice che è un cliente, quindi avrà conosciuto l'Appia e conoscerà la Fulvia. Le prestazioni delle due macchine sono incomparabili; c'è una differenza formidabile. La Fulvia è molto più brillante, ha la trazione anteriore, è dotata di freni a disco a doppio circuito sulle quattro ruote. Eppure, quando io sono arrivato alla Lancia, un'Appia veniva venduta a 1.580.000 lire (del 1958). Siamo nel 1969, io vendo il GTE a circa lire 1.450.000. Non è una 1100, come l'Appia, che faceva allora 128 chilometri orari, ma una 1300. È una macchina che supera i 160 chilometri all'ora; è una trazione anteriore, che costa enormemente di più anche per i quattro giunti omocinici dei quali è dotata. È molto più confortevole come spazio, ha una tenuta di strada superlativa. Il costo della mano d'opera dal 1° gennaio 1962 (quando noi abbiamo avuto una serie di scioperi piuttosto pesanti) ad oggi è aumentato 175 per cento in più. Io ho parlato prima di costi del 1958, e non già del 1962, quando si erano già avuti degli aumenti notevoli.

Quindi abbiamo fatto un grande sforzo; l'economia di scala ha giocato, ma gioca per noi come per i nostri concorrenti; qui si lotta... Ognuno lotta per vivere!

Io giustifico anche i miei concorrenti che ad un certo punto dicono: facciamolo fuori, perdendo magari un poco su questi prodotti

e cercando di guadagnare di più su altri! Spero tuttavia in questo: se potessimo aumentare un poco le vendite, riusciremmo senz'altro a diminuire il gravame dei costi fissi, come quelli dovuti per gli ammortamenti e gli interessi sui capitali che abbiamo dovuto mutuare.

Se potessimo riuscire ad ottenere - si dice come speranza del cuore, un puro sentimento - un finanziamento fisso per un numero di anni che fosse almeno di 15 miliardi, in modo da consentirci un certo respiro e una certa sicurezza per il rimborso di interessi e capitale; in modo da non essere presi dall'assillo continuo di dover pagare i fornitori a brevissima scadenza (il che ci impedisce di accumulare la produzione), le cose andrebbero molto meglio. In questo momento, per esempio, abbiamo circa 4300 prenotazioni di macchine e non abbiamo le vetture da consegnare, e molti clienti ci dicono che se devono aspettare un mese e mezzo la consegna della macchina si rivolgeranno alla concorrenza; mentre se avessi potuto accumulare nei mesi di settembre e ottobre la produzione nei magazzini, mi sarebbe costata di meno come capitale e adesso sarei in grado di sopprimere a tutte le richieste. E non bisogna dimenticare che la macchina quando comincia davvero a circolare su strada in un certo numero di esemplari fa moltiplicare le vendite per la particolare psicologia del cliente, per il quale la sua macchina è sempre la migliore (anche se poi al più piccolo inconveniente sbraita in officina o col concessionario). Quindi più se ne vedono, più aumenta la propaganda sul mercato, e quindi la diffusione.

Mi auguro che se potessimo arrivare alle 65-70 mila macchine all'anno (data la nostra qualità non si può pensare a molto di più per un mercato come quello italiano) avremmo una vita fiorente, avendo già di gran lunga raggiunto quella meta alla quale gli altri tendono ad arrivare come qualità.

TOCCO. Ancora una domanda, ingegner Pesenti. Lei ha detto che da 10 anni la Lancia non distribuisce dividendi.

PESENTI. Sì, dal 1955.

TOCCO. Ci possono essere stati degli utili non distribuiti. Se non ce ne fossero stati - questa è l'ipotesi - vorrei chiederle se ha un piano economico-industriale o commerciale di risanamento a scadenza ragionevole?

PESENTI. Qualche utile è stato conseguito (ho omesso di dire delle vicissitudini del capitale, delle sue drastiche riduzioni e delle sue integrazioni *ex novo*) nell'anno 1960, comprendo gli ammortamenti principali. Nel 1962 gli scioperi non ci hanno permesso di realizzare degli utili, ma qualche ammortamento l'abbiamo fatto. Nel 1963 abbiamo fatto gli ammortamenti e non ci sono stati utili. Negli anni successivi abbiamo pareggiato i bilanci utilizzando delle rivalutazioni di immobili o di beni che - essendo nata la società nel 1907 - rappresentano ancora un discreto valore malgrado la rivalutazione del 1948 e abbiamo chiuso i bilanci talvolta con piccoli margini di utile.

Abbiamo sempre tentato di fare degli ammortamenti. Quest'anno credo che ne faremo, per tre miliardi. L'utile, anche se c'è, è molto piccolo. L'inconveniente è che il fisco, non tenendo conto delle imposte pagate nell'anno, ha un bilancio fiscale attivo, anche quando quello che si presenta agli azionisti è passivo, e bisogna pagare l'imposta di categoria B. Quando un certo equilibrio c'è stato, esso è stato realizzato sovente, come ho detto poc'anzi, attraverso le rivalutazioni.

Questa mia cruda esposizione ha descritto chiaramente la situazione. Come amministratore desidererei che fosse tenuto conto di questa mia sincerità, ed in conseguenza ne sia fatto l'uso più discreto.

PRESIDENTE. Rinnoviamo il nostro vivissimo ringraziamento all'ingegner Pesenti, grati per questa sua estrema chiarezza e franchezza con cui ha voluto informare la Commissione, fermo restando che il testo di questa relazione gli verrà sottoposto per un controllo, prima della pubblicazione, ai fini di una revisione, a suo giudizio, per stornarne quelle parti che la riservatezza esigesse di non rendere note.

La seduta termina alle 13,30.